



Tesis

**PEMILIHAN STRATEGI PEMASARAN DENGAN
MENGUNAKAN METODE SWOT DAN ANP
PADA PT. SUZUKI INDOMOBIL SALES (R2)
REGIONAL OFFICE JATIM**

**KAUTZAR SATRIO NEGORO
NRP 9112201410**

**DOSEN PEMBIMBING
PROF. DR. IR. UDISUBAKTI CIPTOMULYONO, M.ENG SC**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN TEKNOLOGI
Bidang Keahlian Manajemen Industri
Program Pascasarjana
Institut Teknologi Sepuluh Nopember
Surabaya
2016**



Thesis

SELECTION OF MARKETING STRATEGIES USING SWOT AND ANP IN PT SUZUKI INDOMOBIL SALES (2W) REGIONAL OFFICE JATIM

KAUTZAR SATRIO NEGORO
NRP 9112201410

SUPERVISOR
Prof. Dr. Ir. Udisubakti Ciptomulyono, M.Eng Sc

DEPARTEMENT OF MAGISTER MANAGEMENT TECHNOLOGY
Competence Classification of Industrial Management
Postgraduate Program
Sepuluh Nopember Institute of Technology
Surabaya
2016

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Kuasa yang telah memberikan berkat dan pimpinan-Nya sehingga proposal tesis ini dapat diselesaikan dengan baik dan tepat pada waktunya. Pelaksanaan tesis ini dapat dilaksanakan dengan baik karena peran serta dari berbagai pihak. Untuk itu, pada kesempatan ini, ucapan terima kasih diucapkan bagi pihak-pihak yang telah memberikan bantuan selama pelaksanaan dan penyusunan proposal tesis ini, antara lain kepada:

1. Bapak Munadi dan Ibu Dewie Tri Widjayati sebagai kedua orang tua saya yang telah melahirkan dan membesarkan saya hingga mampu menjalani hidup yang sangat Indah ini.
2. Prof. Dr. Ir. Udisubakti Ciptomulyono, M.Eng Sc selaku dosen pembimbing yang telah membimbing dan meluangkan waktu dalam memberikan pengarahan dalam penulisan proposal ini
3. Boudwijn Satrio Negoro Spsi, Anggaraini Sari Dewi S.H, Erlangga Satrio Negoro S.kom dan seluruh keluarga besar Satrio Negoro yang telah memberikan dukungan secara moral dan material
4. Saudari Marissa Brigitta yang selalu memberi dukungan, semangat, dan menemani penulis dalam menyelesaikan proposal tesis ini
5. Teman-teman Manajemen Industri semester genap 2013
6. Pihak-pihak lain yang telah memberikan bantuan secara langsung maupun tidak langsung

Akhir kata, permohonan maaf diucapkan atas kekurangan dalam penulisan proposal tesis ini. Saran dan kritik yang membangun dari pembaca akan diterima dengan senang hati. Semoga proposal ini dapat berguna untuk menambah wawasan dan wacana bagi pembaca

Surabaya, Januari 2016

Penulis

**PEMILIHAN STRATEGI PEMASARAN
DENGAN MENGGUNAKAN METODE SWOT DAN ANP PADA
PT. SUZUKI INDOMOBIL SALES (R2) REGIONAL OFFICE JATIM**

**Tesis disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar
Magister Manajemen Teknologi (M.MT)**

di

Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Oleh :

**KAUTZAR SATRIO NEGORO
NRP. 9112201410**

**Tanggal Ujian : 22 Januari 2016
Periode Wisuda : Maret 2016**

Disetujui Oleh :

**1. Prof. Dr. Ir. Udisubakti Ciptomulyono, M.Eng S
NIP. 131651248**

Udisubakti Ciptomulyono
hif
(Pembimbing)

**2. Prof. Dr. Ir. Buana Ma'ruf, MSc, MM, MRINA
NIP. 910000017**

(Penguji)

**3. Prof. Dr. M. Isa Irawan, MT
NIP. 131843894**

[Signature]
(Penguji)

Direktur Program Pasca Sarjana,



[Signature]
**Prof. Ir. Djauhar Manfaat, M.Sc, Ph.D
NIP. 19601202 198701 1 001**

PEMILIHAN STRATEGI PEMASARAN DENGAN MENGUNAKAN METODE SWOT DAN ANP PADA PT. SUZUKI INDOMOBIL SALES (R2) REGIONAL OFFICE JATIM

Nama : Kautzar Satrio Negoro
NRP : 9112201410
Pembimbing : Prof. Dr. Ir. Udisubakti Ciptomulyono, M.Eng Sc

ABSTRAK

Persaingan pasar industri otomotif roda dua di Indonesia cukuplah ketat dimana adanya banyak perusahaan yang ikut bermain dalam persaingan pasar untuk penjualan kendaraan roda dua. Berbagai macam strategi pemasaran guna meraih pasar dan untuk menjadi *market leader* pada tiap segmenya dilakukan oleh seluruh kompetitor. PT.Suzuki Indomobil Sales merupakan agen tunggal produsen motor Suzuki di Indonesia. Dari data AISI diketahui Suzuki meraih posisi ke tiga dalam persainganya untuk menjual kendaraan bermotor roda dua di Indonesia, namun pada dua tahun terakhir mengalami penurunan penjualan, yang sebelumnya 6% dari total *marketshare* yang ada menjadi 4% dari total *marketshare*.

Pemilihan strategi pemasaran yang tepat dapat meningkatkan penjualan dan juga *value* dari perusahaan tersebut. Dengan menggunakan metode SWOT dan ANP dapat ditentukan suatu strategi dengan urutan tingkat prioritas, pada SWOT ditemukan kriteria-kriteria apa saja yang mempengaruhi Suzuki ROJatim baik secara internal maupun eksternal berdasarkan IE matriks diketahui bahwa Suzuki berada pada kuadran II dengan hasil IFE sebesar 3,44 dan EFE sebesar 2,998 dimana hal ini menunjukkan bahwa Suzuki memerlukan jenis strategi tumbuh dan membangun. ANP dilakukan pembobotan kriteria dan perangkingan untuk selanjutnya didapatkan prioritas strategi. Dari hasil SWOT dan ANP dihasilkan lima strategi pilihan yaitu (1) Perusahaan melakukan pengembangan produk sesuai dengan keinginan pasar (0.358907), (2) Perusahaan melakukan perluasan jaringan purna jual (0.189934), (3) Perusahaan meningkatkan kegiatan promosi (0.114935), (4) Perusahaan melakukan perluasan pasar (0.071557), dan (5) Perusahaan meningkatkan keunggulan, performa dan harga jual untuk meredam persaingan dengan kompetitor (0.030992). Dari Analisis sensitivitas menghasilkan pada tiap kriteria yang dirubah terjadi perubahan prioritas pada tiap strategi, namun strategi lima merupakan yang paling sering berubah tingkat prioritasnya ketika dilakukan analisis sensitivitas.

Kata Kunci :SWOT, ANP, Pemasaran, Managemen Strategi

SELECTION OF MARKETING STRATEGIES USING SWOT AND ANP IN PT SUZUKI INDOMOBIL SALES (2W) REGIONAL OFFICE JATIM

Name : Kautzar Satrio Negoro
Student Identity Number : 9112201410
Supervisor : Prof. Dr. Ir. Udisubakti Ciptomulyono, M.Eng Sc

ABSTRACT

Market competition two-wheeler automotive industry in Indonesia tight enough where there are many companies that come into play in the competitive market for the sale of two-wheeled vehicles. Various kinds of marketing strategies in order to gain market share and to become the market leader in each segmenya done by all competitors. PT Suzuki Indomobil Sales sole agent Suzuki motorcycle manufacturers in Indonesia. Data from AISI known Suzuki won the third position in persainganya to sell motorcycles in Indonesia, but in the last two years experienced a decline in sales, which previously 6% of the total existing marketshare to 4% of the total marketshare.

Selection of appropriate marketing strategies to increase sales and also the value of the company. By using the SWOT method ANP dab a strategy can be determined by order of priority, the SWOT found any criteria that affect Suzuki ROJatim both internally and externally is based on IE matrix known that Suzuki is in quadrant II with IFE results was 3.44 and EFE amounted to 2.998 where it is shown that the Suzuki require the type of strategy to grow and build. ANP weighted criteria and subsequently obtained rank to strategic priorities. From the results of SWOT and ANP produced five strategic choices of (1) the Company to develop products according to market demand (0.358907), (2) the Company expanded sales network (0.189934), (3) the Company increased promotional activity (0.114935), (4) the Company made market expansion (0.071557), and (5) the Company excellence, performance and price to dampen competition with competitors (0.030992). A sensitivity analysis of each criterion resulted in a revamped change the priority of each strategy, but the five strategies are the most frequently changed its priority level when performed sensitivity analysis.

Keyword :SWOT, ANP, Marketing, Strategy Management

DAFTAR ISI

JUDUL	i
ABSTRAK	ii
ABSTRACT	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan	7
1.4 Batasan Masalah	7
1.4 Manfaat Penelitian	7
1.5 Sistematika Penulisan	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Pemasaran	9
2.1.1 Marketing Mix	10
2.1.2 Strategi Pemasaran	11
2.1.3 Macam-macam Strategi Pemasaran	11
2.1.4 Menentukan Pasar Sasaran	12
2.2 Pengertian Manajemen Strategi	12
2.2.1 Klasifikasi Strategi	16
2.2.2 Strategi Generik	17
2.2.2.1 Strategi Utama	18
2.2.3 Tahapan Dalam Manajemen Strategi	19
2.3 Analisis SWOT	20
2.3.1 IE Matriks	21
2.3.2 Diagram Analisis SWOT	23
2.4 Porter Five Forces	26

2.5	Pengambilan Keputusan Multikriteria	30
2.5.1	Pendekatan (<i>Multi Attribute Decision Making</i>)	31
2.6	<i>Analytic Network Process</i>	32
2.6.1	<i>Struktur Hierarki Analytic Hierarki Process (AHP)</i>	33
2.6.2	<i>Analytic Hierarki Process (AHP) dan Analytic Network Process (ANP)</i>	37
2.6.3	Langkah Permodelan ANP	39
2.6.4	Kelebihan dan Kekurangan ANP	41
2.7	Integrasi SWOT dan ANP	42
2.7	Posisi Penelitian	42
BAB III METODOLOGI PENELITIAN		
3.1	Objek Penelitian	47
3.2	Tahap-tahap Penelitian	47
3.2.1	Tahap Identifikasi dan Perumusan Masalah	49
3.2.2	Tahap Studi Literatur dan Studi Lapangan	49
3.2.2.1	Data Primer	49
3.2.2.2	Data Sekunder	49
3.2.3	Tahap Pengumpulan Data	49
3.2.4	Tahap Pengolahan Data	50
3.2.5	Tahap Analisa Data	50
3.2.6	Tahap Kesimpulan dan Saran	50
BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA		
4.1	Profil Perusahaan	51
4.1.1	Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan	52
4.2	Pengumpulan Data	52
4.2.1	Pengumpulan Data Primer	52
4.3	Penyusunan Strategi SWOT	53
4.3.1	Faktor Internal PT Suzuki Indomobil Sales Jatim	53
4.3.2	Faktor External PT Suzuki Indomobil Sales Jatim	55
4.3.3	Penentuan Matriks Internal Eksternal	57
4.4	Analisa Porter	59

4.5	Strategi SWOT	63
4.6	Pembobotan strategi SWOT dengan Metode ANP	65
BAB V ANALISA DAN PEMBAHASAN		
5.1	Analisis dan Pembahasan IE Matriks	67
5.1.1	Analisa IFE Matriks	67
5.1.2	Analisa EFE Matriks	67
5.1.3	Analisa IE Matriks	68
5.2	Analisis Strategi SWOT	69
5.3	Analisis Porter	71
5.4	Model Jaringan keterkaitan ANP	74
5.4.1	Analisa Bobot Prioritas Kriteria Evaluasi	75
5.5	Analisa Sensitivitas	77
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN		
6.1	Kesimpulan	79
6.2	Saran	80
DAFTAR PUSTAKA		83
LAMPIRAN		87

DAFTAR TABEL

Table 1.1 <i>Maketing Mix Product</i> dan <i>Price</i> Honda, Yamaha, dan Suzuki (2015)	4
Table 1.2 <i>Maketing Mix Promotion</i> dan <i>Place</i> Honda, Yamaha, dan Suzuki (2015)	5
Tabel 2.1 Diagram Matriks SWOT	17
Tabel 2.2 Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan	23
Tabel 2.3 Contoh matriks perbandingan berpasangan	24
Tabel 2.4 Nilai Indeks Random	26
Tabel 2.5 Posisi Penelitian	32
Tabel 4.1 Faktor-faktor kekuatan (<i>strength</i>) PT Suzuki Indomobil Sales Jatim	40
Tabel 4.2 Faktor-faktor kelemahan (<i>weakness</i>) PT Suzuki Indomobil Sales Jatim	41
Tabel 4.3 IFE Matriks PT SIS ROJatim	41
Tabel 4.4 Faktor-faktor peluang (<i>opportunities</i>) PT Suzuki Indomobil Sales Jatim	42
Tabel 4.5 Faktor-faktor Ancaman (<i>Threats</i>) PT Suzuki Indomobil Sales Jatim	43
Tabel 4.6 EFE Matriks PT.SIS ROJatim	43
Tabel 4.7 Matriks SWOT PT. Suzuki Indomobil Sales ROJatim	46
Tabel 4.8 Pembobotan ANP pada PT. SIS ROJatim	49
Tabel 5.1 Keterkaitan kriteria SWOT pada PT.Suzuki Indomobil Sales RO Jatim	51
Tabel 5.2 Hasil Pembobotan dengan ANP	52
Tabel 5.3 Analisis Sensitivitas	54

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Data Penjualan Motor (AISI, 2014)	2
Gambar 1.2 <i>Market Share</i> Pabrikan Sepeda Motor Terbesar di Indonesia	3
Gambar 2.1 Matriks IFE – EFE (Akbar, 2010)	16
Gambar 2.2 Kuadran Matriks SWOT	18
Gambar 2.3 Taksonomi Teknik Penyelesaian Pengambilan Keputusan Multikriteria	21
Gambar 2.4 Struktur Hierarki AHP	23
Gambar 2.5 (a) Struktur AHP, (b) Struktur ANP	27
Gambar 2.6. Model Matriks ANP	29
Gambar 3.1 <i>Flow-chart</i> Metodologi Penelitian	35
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT.SIS ROJatim	38
Gambar 4.2 Matriks IE PT.Suzuki Indomobil Sales	45
Gambar 5.1 Hubungan Keterkaitan	51

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

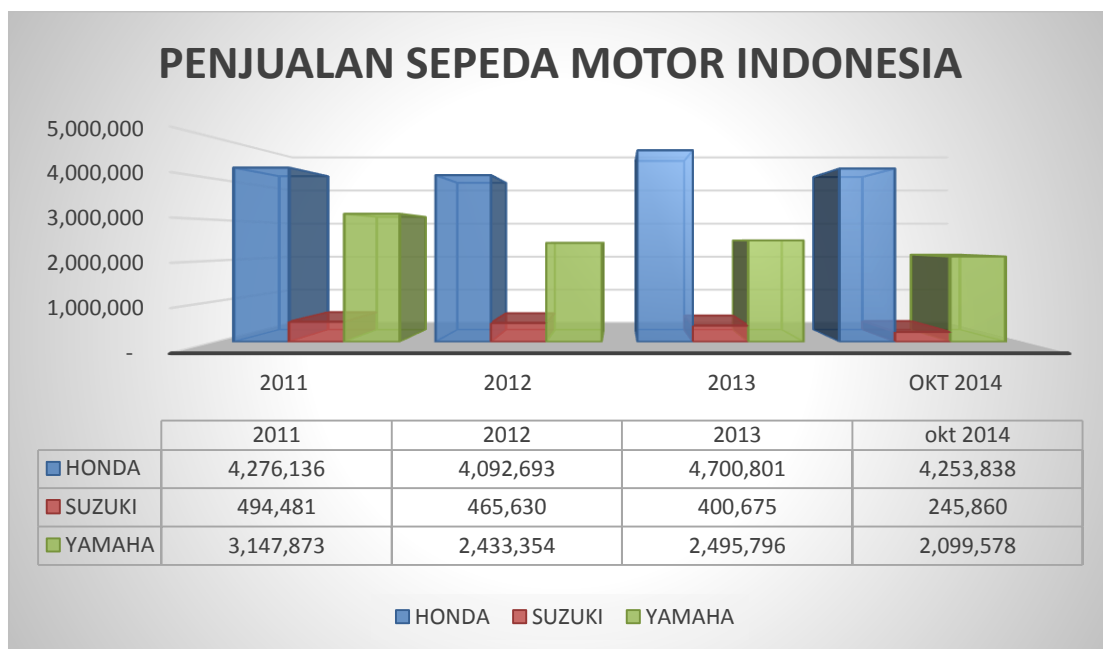
Sepeda motor merupakan alat transportasi dengan pengguna terbesar di Indonesia. Menurut AISI (Asosiasi Industri Sepeda Motor Indonesia) total penjualan untuk bulan Juli tahun 2014, berada di angka 4.736.696 unit motor yang sudah terjual. Sedangkan menurut GAIKINDO (Gabungan Industri Kendaraan Bermotor Indonesia), penjualan kendaraan roda empat sebesar 91.393 unit. Data ini menunjukkan bahwa sepeda motor merupakan alat transportasi favorit di Indonesia, hal ini yang mengakibatkan persaingan pasar dalam industri roda dua sangat ketat.

Banyak perusahaan industri kendaraan bermotor roda dua yang melakukan berbagai macam strategi pemasaran, guna meraih pasar dan untuk menjadi *market leader* pada tiap segmenya. Dalam era globalisasi saat ini, semakin banyak industri baru yang mampu memperketat persaingan. Hal ini salah satu landasannya adalah dalam pemilihan strategi pemasaran, strategi pemasaran yang seperti apakah, yang dianggap paling optimal, strategi pemasaran merupakan landasan utama untuk meningkatkan daya saing tersebut. Peningkatan daya saing atau *competitive advantage* telah menjadi target utama dalam industri. Banyaknya industri sepeda motor di Indonesia, menyebabkan tingkat persaingan yang cukup ketat. Tercatat ada 6 industri sepeda motor terbesar di Indonesia yang ikut meramaikan persaingan dalam penjualan kendaraan bermotor roda dua (AISI, 2014).

Guna memenangkan persaingan pasar, suatu perusahaan harus memiliki strategi pemasaran. Pemasaran sebagaimana diketahui, adalah inti dari sebuah usaha. Tanpa pemasaran tidak ada yang namanya perusahaan, akan tetapi apa yang dimaksud dengan pemasaran itu sendiri orang masih merasa rancu. Pemasaran adalah suatu proses sosial dan managerial yang membuat individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan dan pertukaran timbal balik produk dan nilai dengan orang lain. Pemasaran adalah analisis, perencanaan, implementasi, dan pengendalian dari program-program yang dirancang untuk menciptakan, membangun, dan memelihara pertukaran yang

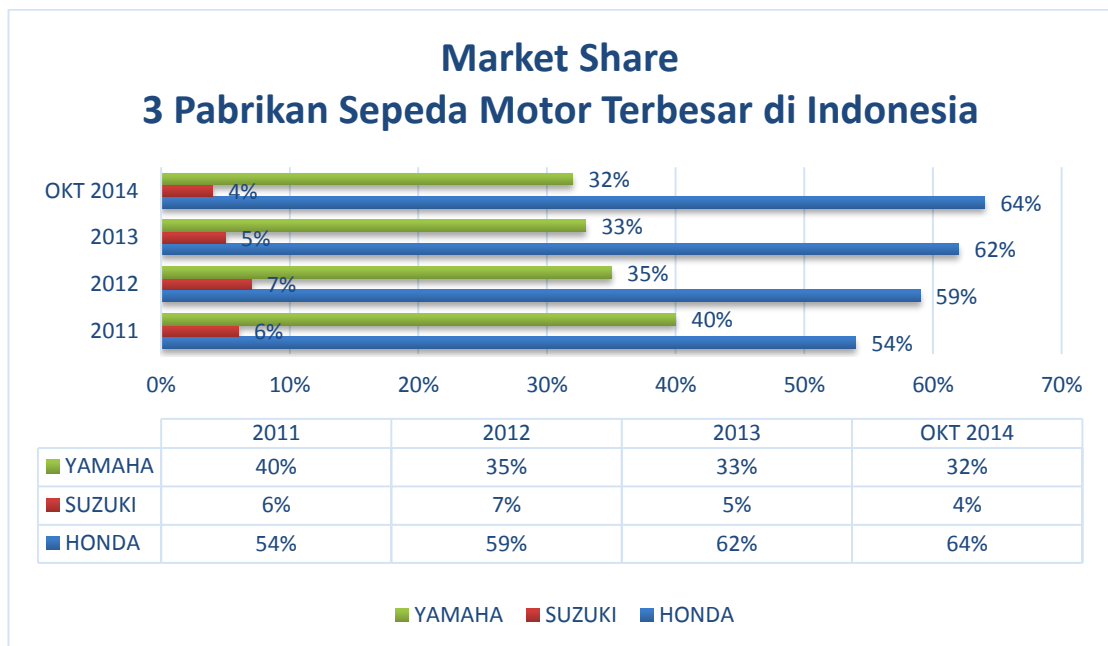
menguntungkan dengan pembeli sasaran untuk mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan manajemen adalah proses perencanaan (*Planning*), pengorganisasian (*Organizing*), penggerakan (*Actuating*), dan pengawasan (Kotler, dkk, 2008).

PT Suzuki Indomobil Sales merupakan anak perusahaan dari Suzuki Motor Corporation (SMC), yang sebelumnya menjadi agen tunggal di Indonesia. Pada tahun 2008 merubah nama menjadi PT Suzuki Indomobil sales (yang selanjutnya akan disebut PT SIS) dan PT Suzuki Indomobil Motor (PT SIM). Didalam persaingan yang sangat ketat di Indonesia, Suzuki memiliki kompetitor-kompetitor yang juga memiliki *market share* yang cukup amat besar. Dari data tahun 2014, pemetaan *market share* untuk penjualan kendaraan bermotor roda dua dapat dilihat dalam diagram dibawah ini.



Gambar 1.1 Data Penjualan Motor

Sumber: (AIS, 2014)



Gambar 1.2 Market Share Pabrikan Sepeda Motor Terbesar di Indonesia

Sumber: (AISI, 2014)

Seperti data yang ditunjukkan melalui Gambar 1.1 dan Gambar 1.2, dapat dilihat bahwa persaingan dalam penjualan kendaraan bermotor roda dua di Indonesia di dominasi oleh pabrikan selain Suzuki. Dimana Suzuki hanya menempati posisi ke 3, dengan Yamaha dan Honda yang berada didepanya. Jika dilihat dari data penjualan, dari ketiga pabrikan memang mengalami penurunan penjualan secara keseluruhan. Namun dari segi cakupan pasar yang terjadi, terdapat penurunan secara market share yang di alami oleh Suzuki di Indonesia. Penurunan ini dapat dilihat pada Gambar 1.2 di tahun 2011, pada *market share* Suzuki terjadi penurunan dari 6% total pasar menjadi 4% dari total *market share* yang ada. Hal ini menunjukkan bahwa strategi pemasaran yang dilakukan oleh PT SIS masih kurang optimal.

PT Suzuki Indomobil Sales Regional Jawa Timur (Suzuki ROJatim), merupakan anak perusahaan dari Suzuki Motor Corporation (SMC). SMC merupakan *holding* utama *brand* Suzuki, yang bergerak dalam bidang penjualan kendaraan bermotor roda dua. Suzuki ROJatim ini melakukan pekerjaan di wilayah seluruh Jawa Timur, dengan lingkup kerjanya adalah sebagai pengontrol dan juga penyedia jasa layanan untuk segala hal yang dibutuhkan oleh *main dealer* yang tersebar diseluruh Jawa Timur. Regulasi dan kebijakan dalam pemasaran untuk tiap

dealer-dealer yang ada di tentukan oleh Suzuki RO Jatim, yang terintegrasi secara tidak langsung oleh PT SIS Pusat yang berkantor pusat di Jakarta.

Dua strategi Suzuki yang diusung pada tahun ini yaitu: fokus meningkatkan *image* dan meningkatkan kualitas aktifitas *sales-marketing* serta *after sales*. Jika dilihat dari strategi pemasaran yang dijalankan oleh Suzuki Regional JawaTimur, terdapat beberapa aspek yang diambil dari bauran pemasaran yang ada pada PT Suzuki Indomobil Sales Regional Jatim dan juga bauran pemasaran dari para kompetitornya.

Table 1.1 Maketing Mix Product dan Price Honda, Yamaha, dan Suzuki (2015)

<i>Marketing Mix</i>	<i>Product</i>	<i>Price</i>
Honda	Honda memiliki diferensiasi dalam hal pengembangan produk. Mulai dari segi segmen maupun segi demo-grafinya. Penerapan kualitas yang tinggi juga menjadikan produk Honda menjadi produk yang paling dicari oleh para pelanggan. Sehingga kualitas produk menjadi strategi utama dalam produksi untuk meningkatkan mutu produk sesuai dengan tuntutan standar lingkungan secara nasional dan internasional. (Setyawati, 2014)	Harga yang diberikan oleh Honda ditentukan berdasarkan segment pasar dan juga harga suku cadang yang cukup bersaing. Hal ini dikarenakan Honda <i>Genuine parts</i> telah diproduksi dipabrik di Indonesia yang mempengaruhi harga produksi yang dapat ditekan. Honda juga sering melakukan program cashback dengan bekerjasama dengan <i>leasing partner</i> seperti FIF, Adira maupun jasa pembiayaan lain. (Setyawati, 2014)
Yamaha	Yamaha meluncurkan banyak model dan menjadi inovator pabrikan Jepang pertama yang mengeluarkan skubek otomatis pertama di tanah air, Yamaha menjadi nomor satu untuk pangsa pasar skubek. (Mahendrata Gading, 2010)	Kompetitor dalam industri sepeda motor yang melakukan perang harga atau diskon (Honda), tidak membuat Yamaha memberikan diskon harga dan uang muka yang berlebihan. Kompetisi memang merupakan suatu keharusan, tetapi melakukan perang diskon antara merek-merek yang sudah kuat hanya akan merugikan perusahaan yang bersangkutan. Yamaha memutuskan untuk tidak terjebak pada perang diskon. Yamaha lebih fokus dalam hal kualitas dan produk yang bagus demi kepuasan pelanggan. (Gading, 2010)
Suzuki	Produk-produk yang ditawarkan Suzuki cukup beragam. Walau tidak sebanyak yang dimiliki oleh produsen lainnya, namun Suzuki memiliki variatif produk pada tiap segmenya.	Dari segi harga, Suzuki cukup bersaing dengan kompetitornya. Dimana Suzuki menawarkan kualitas untuk tiap produknya, tidak hanya harga yang bersaing namun juga kualitas yang ditawarkan selalu lebih tinggi dibandingkan dengan produk-produk kompetitor yang satu kategori.

Table 1.2 Maketing Mix Promotion dan Place Honda, Yamaha, dan Suzuki (2015)

<i>Maketing Mix</i>	<i>Promotion</i>	<i>Place</i>
Honda	Beberapa cara yang telah dilakukan oleh PT. AHM dalam melakukan Promotion atau promosi sesuai dengan konsep dasar <i>Integrated Marketing communication</i> , dimana dari segi <i>advertising, Personal Seling, dan Sales Promotion, Direct Marketing, Public Relations</i> . Honda memiliki kelengkapan strategi disemua aspeknya. (Setyawati, 2014).	Jaringan Honda yang sangat luas dan tersebar diseluruh In-donesia hal ini merupakan sebuah penghargaan dari penjualan produk Honda. Karena dengan hal tersebut PT. AHM bisa memiliki jaringan di 30 propinsi dan terdapat lebih dari 1500 <i>dealer</i> yang tersebar dan 100 <i>dealer</i> berada di Jawa Timur (Setyawati, 2014).
Yamaha	Promosi yang dilakukan Yamaha untuk penjualan motornya adalah dengan pemberian brosur dan potongan harga serta pemberian hadiah - hadiah yang menarik diberikan kepada para konsumen. Hadiah yang diberikan kepada konsumen meliputi : Helm, Jaket, Gantungan Kunci dan Kipas Angin. (Palupi, 2010).	<i>Dealer</i> Yamaha terbagi menjadi 3 bagian dari <i>Main Delaer, Sub Main Dealer</i> dan <i>Sub Dealer</i> resmi, sejumlah 1200 delaer yang tersebar di seluruh Indonesia (Palupi, 2010). 230 <i>Dealer</i> berada di Jawa Timur (http://www.yamaha-jatim.co.id)
Suzuki	Promosi yang dilakukan Suzuki cukup beragam akan tetapi bentuk promo dari Suzuki selalu memiliki objektif untuk rasio penjualan yang tinggi. Dimana perb-andingan anggaran untuk ATL (<i>Above The Line</i>) dan BTL (<i>Below The Line</i>), str-ateginya lebih meng-edepankan BTL. Dimana memperbanyak aktivitas yang memungkinkan untuk dila-kukanya penjualan dengan mengurangi pentingnya <i>image</i> dari <i>brand</i> tersebut.	Suzuki memiliki 120 <i>dealer – dealer</i> resmi yang memiliki standar 3S (<i>Sales, Sparepart, Service</i>), dan tersebar diseluruh JawaTimur. Strategi yang digunakan adalah penyebaran area berdasarkan <i>market share demand</i> yang ada ditiap area.

Dilihat dari bauran pemasaran yang dimiliki Suzuki dan juga kedua pesaingnya pada tabel 1.1 dan tabel 1.2, Suzuki masih dirasa memiliki *value* yang lebih rendah jika dibandingkan kedua pesaingnya. Selain itu data-data yang didapatkan pada gambar 1.1 dan 1.2, diketahui bahwa *market share* Suzuki dirasa menurun dari tahun sebelumnya. Maka perlu dilakukanya penelitian untuk penentuan pemilihan strategi pemasaran yang paling ideal, sesuai dengan visi dan misi PT SIS sebagai pabrikan kendaraan bermotor roda dua yang mampu menjadi *market leader* di Indonesia khususnya dan dunia secara global.

Pemilihan strategi pemasaran dapat dilakukan dengan berbagai macam metode pendekatan, hal yang paling penting dalam pemilihan strategi adalah menselaraskan visi dan misi perusahaan dengan kondisi pasar yang ada. Dalam menentukan strategi yang tepat, diperlukan pembuatan kriteria-kriteria yang dapat dilakukan dengan menggunakan metode SWOT, metode ini dipilih karena SWOT merupakan instrumen yang ampuh dalam melakukan analisis strategi. Kemampuan tersebut terletak pada kemampuan para penentu strategi perusahaan untuk memaksimalkan peranan faktor kekuatan dan pemanfaatan peluang sehingga sekaligus berperan sebagai alat untuk meminimalisasi kelemahan yang terdapat dalam tubuh organisasi dan menekan dampak ancaman yang timbul dan harus dihadapi (Akdon, 2007).

Setelah dilakukan analisis SWOT menggunakan IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan EFE (*External Factor Evaluation*) Matrix akan didapatkan kriteria-kriteria yang nantinya dapat dilakukan pembobotan untuk menemukan keterkaitan kriteria-kriteria tersebut dengan menggunakan ANP. Penggunaan metode ANP diharapkan mampu menemukan keterkaitan kriteria satu sama lain. Selain itu, ANP dapat digunakan dalam pengambilan keputusan yang bersifat kompleks (Ismail, 2011). Penggunaan metode SWOT dan ANP bertujuan untuk menselaraskan kriteria-kriteria yang sudah di rangking dan diberi bobot ini dengan visi dan misi perusahaan agar menciptakan solusi ideal yang sesuai dengan keinginan perusahaan. Dengan adanya permasalahan tersebut, maka peneliti memilih untuk menggunakan metode SWOT dan ANP dalam menyelesaikan permasalahan tersebut.

1.2 Rumusan Masalah

Permasalahan yang dihadapi dalam penelitian ini antara lain:

1. Apa yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan juga ancaman bagi PT SIS RO JATIM ?
2. Bagaimana merancang strategi pemasaran yang tepat bagi PT SIS RO JATIM ?

1.3 Tujuan

Tujuan dari penelitian ini antara lain:

1. Untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan juga ancaman bagi PT SIS RO JATIM, dengan metode SWOT dan ANP.
2. Untuk menghasilkan rancangan perumusan strategi pemasaran, dan dapat menghasilkan pilihan strategi yang relevan bagi PT SIS RO JATIM.

1.4 Batasan Masalah

Adapun batasan-batasan mengenai penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Peneliti tidak melakukan penelitian fenomena perilaku pasar atas penjualan produk-produk berdasarkan kiprah Suzuki dan kompetitor lain pada MotoGP.
2. Peneliti hanya meneliti Suzuki Regional Jatim tidak *dealer-dealer* di daerah.
3. Peneliti menggunakan Asumsi bahwa perilaku pasar tidak terpengaruh oleh design produk dari Suzuki maupun kompetitor.
4. Peneliti tidak melakukan segmentasi pasar dan lebih memjabarkan kepada suatu strategi pemasaran umum perusahaan.
5. Data yang digunakan adalah dengan melakukan kuisisioner dengan *expert* dari Suzuki Regional Jatim.
6. Penelitian hanya terbatas pada perancangan strategi perusahaan, tidak mencakup implementasi dan evaluasi serta pengukuran kinerjanya.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi PT. Suzuki Indomobil Sales untuk mengetahui serta melakukan pemilihan kebijakan dalam pemilihan prioritas strategi pemasarannya.

1.6 Sistematika Penulisan

Urutan dari sistematika penulisan yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

BAB I: PENDAHULUAN

Pada BAB I ini menjelaskan tentang kondisi yang sedang dihadapi oleh perusahaan saat ini dan melatar belakangi penelitian yang dilakukan, selain itu juga terdapat perumusan masalah dalam penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian serta sistematika penulisan, sehingga dapat memberikan gambaran umum tentang penelitian yang dilakukan.

BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Pada BAB II ini menjelaskan tentang teori-teori yang saling terkait satu sama lain dan dapat digunakan sebagai pedoman dalam melakukan penelitian, sehingga dapat dicapai hasil yang diinginkan.

BAB III: METODOLOGI PENELITIAN

Pada BAB III ini terdapat penjelasan mengenai metode yang digunakan, beserta langkah-langkah yang dilakukan selama melakukan penelitian, mulai dari awal melakukan penelitian sampai didapatkan hasil akhir tentang keputusan yang diambil.

BAB IV: PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada BAB IV ini berisi data-data yang berkaitan dengan penelitian yang telah dikumpulkan oleh peneliti untuk selanjutnya diolah dengan metode-metode tertentu.

BAB V: ANALISA DAN PEMBAHASAN

Pada BAB V ini berisi analisa serta pembahasan dari hasil pengolahan data pada bab sebelumnya.

BAB VI: KESIMPULAN DAN SARAN

Pada BAB VI ini berisi kesimpulan dari penelitian ini serta saran-saran untuk penelitian-penelitian berikutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini akan membahas berbagai teori yang menunjang pelaksanaan penelitian thesis ini. Teori-teori tersebut bersumber dari berbagai literature, jurnal, dan artikel. Tinjauan pustaka yang mendukung penelitian ini, antara lain adalah strategi pemasaran, S.W.O.T, *Analytic Network Process* (ANP), dan penelitian terdahulu.

2.1 Pemasaran

Pemasaran adalah sebagai suatu proses sosial dan managerial yang membuat individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan lewat penciptaan dan pertukaran timbal balik produk dan nilai dengan orang lain. (Kotler, dkk. 2008).

Banyak yang menganggap bidang ini identik atau sama dengan bidang penjualan, sesungguhnya pemasaran memiliki arti yang luas daripada penjualan. Bidang penjualan merupakan bagian dari bidang pemasaran, sekaligus merupakan bagian terpenting dari bidang pemasaran itu sendiri. Pemasaran berarti bekerja dengan pasar untuk mewujudkan pertukaran potensial, dengan maksud memuaskan kebutuhan dan keinginan manusia. Jika perusahaan menaruh perhatian lebih banyak untuk terus menerus mengikuti perubahan kebutuhan dan keinginan baru, mereka tidak akan mengalami kesulitan untuk mengenali peluang-peluangnya.

Para konsumen selalu mencari yang terbaik untuk kehidupannya, harga yang terjangkau serta dengan kualitas yang baik, maka hal tersebut akan memicu adanya persaingan yang semakin tajam dan menyebabkan para penjual merasa semakin lama semakin sulit dalam menjual produknya di pasar. Sebaliknya, pihak pembeli merasa sangat diuntungkan karena mereka bebas memilih dari pihak manapun dengan kualitas dan mutu produk yang baik. Hal inilah yang mendorong para pakar bisnis untuk mencari jalan keluar yang terbaik, fenomena masa lalu dipelajari dan dibandingkan dengan apa yang menganjal saat ini. Kiat-kiat bisnis dalam memproduksi barang, menetapkan harga, mempromosikan, serta mendistribusikan di analisis dengan baik agar sesuai dengan tuntunan pasar.

Pemasaran adalah “Suatu proses sosial yang melibatkan kegiatan-kegiatan penting yang memungkinkan individu dan perusahaan mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui pertukaran dengan pihak lain dan untuk mengembangkan hubungan pertukaran” (Harper W, 2000).

2.1.1 Marketing Mix

Marketing Mix merupakan suatu perangkat yang akan sangat menentukan tingkat keberhasilan pemasaran bagi perusahaan. Semua ini diajukan untuk memberikan kepuasan kepada segmen pasar atau konsumen yang dipilih (Basu, 2000). *Marketing Mix* adalah campuran dari variabel-variabel pemasaran yang dapat dikendalikan, yang dipergunakan oleh suatu perusahaan untuk mengejar tingkat keuntungan yang diinginkan di pasar sasaran (Kotler, 2001).

Bauran Pemasaran adalah kelompok kiat pemasaran yang digunakan perusahaan untuk mencapai sasaran pemasarannya dalam pasar sasaran. Bauran pemasaran dirumuskan menjadi 4 P (Tjiptono, 2004) yaitu:

a. *Product* (Produk).

Merupakan bentuk penawaran organisasi jasa, yang ditujukan untuk mencapai tujuan melalui pemuasan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Produk disini bisa berupa apa saja (baik yang berwujud fisik maupun tidak), yang dapat ditawarkan kepada pelanggan potensial untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan tertentu. Produk merupakan semua yang ditawarkan ke pasar untuk diperhatikan, diperoleh dan digunakan (dikonsumsi) agar dapat memenuhi kebutuhan serta keinginan yang berupa fisik, jasa, orang, organisasi, dan ide.

b. *Price* (Harga)

Bauran harga berkenaan dengan kebijakan strategis dan taktis seperti: tingkat harga, struktur diskon, syarat pembayaran, dan tingkat diskriminasi harga diantara berbagai kelompok pelanggan. Harga menggambarkan besarnya rupiah yang harus dikeluarkan seorang konsumen dalam memperoleh satu buah produk dan hendaknya harga akan dapat terjangkau oleh konsumen.

c. *Promotion* (Promosi)

Bauran promosi meliputi berbagai metode yaitu: iklan, promosi penjualan, penjualan tatap muka, dan hubungan masyarakat. Menggambarkan berbagai

macam cara yang ditempuh perusahaan, dalam rangka menjual produk ke konsumen.

d. *Place* (Saluran Distribusi)

Merupakan keputusan distribusi menyangkut kemudahan akses terhadap jasa bagi para pelanggan. Tempat dimana produk tersedia dalam sejumlah saluran distribusi dan outlet yang memungkinkan konsumen dapat dengan mudah memperoleh suatu produk.

2.1.2 Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran adalah pengambilan keputusan-keputusan tentang biaya pemasaran, bauran pemasaran, alokasi pemasaran dalam hubungan dengan keadaan lingkungan yang diharapkan, dan kondisi persaingan. Strategi pemasaran sebagai alat fundamental yang direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan, dengan mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan melalui pasar yang dimasuki dan program pemasaran yang digunakan untuk melayani pasar sasaran tersebut. Pada dasarnya strategi pemasaran memberikan arah, dalam kaitannya dengan variabel-variabel seperti: segmentasi pasar, identifikasi pasar sasaran, *positioning*, elemen bauran pemasaran, dan biaya bauran pemasaran (Tjiptono, 2001). Dalam strategi pemasaran, ada tiga faktor utama yang menyebabkan terjadinya perubahan strategi dalam pemasaran yaitu:

1. Daur hidup produk

Strategi harus disesuaikan dengan tahap-tahap daur hidup yaitu: tahap pengenalan, tahap pertumbuhan, tahap kedewasaan, dan tahap kemunduran.

2. Posisi persaingan perusahaan di pasar

Strategi pemasaran harus disesuaikan dengan posisi perusahaan dalam persaingan. Apakah memimpin, menantang, mengikuti, atau hanya mengambil sebagian kecil dari pasar.

3. Situasi ekonomi

Strategi pemasaran harus disesuaikan dengan situasi ekonomi dan pandangan kedepan, apakah ekonomi berada dalam situasi makmur atau inflasi tinggi.

2.1.3 Macam-Macam Strategi Pemasaran

Macam strategi pemasaran diantaranya:

1. Strategi kebutuhan primer pemasaran untuk merancang kebutuhan primer yaitu:
 - a. Menambah jumlah pemakai.
 - b. Meningkatkan jumlah pembeli.
2. Strategi Kebutuhan Selektif yaitu:
 - a. Mempertahankan pelanggan:
 1. Memelihara kepuasan pelanggan.
 2. Menyederhanakan proses pembelian.
3. Mengurangi daya tarik atau jelang untuk beralih merk:
 - a. Menjaring pelanggan (*Acquistion Strategier*).
 1. Mengambil posisi berhadapan (*head-to head positioning*).
 2. Mengambil posisi berbeda (*differentiated position*).

Secara lebih jelas, strategi pemasaran dapat dibagi kedalam empat jenis yaitu:

1. Merangsang kebutuhan primer dengan menambah jumlah pemakai.
2. Merangsang kebutuhan primer dengan memperbesar tingkat pembelian.
3. Merangsang kebutuhan selektif dengan mempertahankan pelanggan.
4. Merangsang kebutuhan selektif dengan menjaring pelanggan baru.

2.1.4 Menentukan Pasar Sasaran

Langkah-langkah dalam menentukan pasar sasaran yaitu :

1. Langkah pertama adalah dengan menghitung dan menilai potensi keuntungan dari berbagai segmen yang ada.
2. Langkah kedua adalah dengan mencatat hasil penjualan tahun lalu dan memperkirakan untuk tahun yang akan datang.

2.2 Pengertian Manajemen Strategi

Manajemen strategi adalah sebuah proses manajemen untuk membentuk visi, misi, menentukan tujuan, menyusun strategi, menerapkan dan melakukan strategi tersebut, serta melakukan koreksi dan revisi terhadap visi, tujuan, dan pelaksanaan yang dianggap perlu.

Disamping itu, manajemen strategi juga dapat diartikan sebagai seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat suatu organisasi mencapai obyektifnya (David, 2013).

Strategi adalah suatu hal yang dapat dicapai, dimana pelayanan pada perusahaan dan pasar produk difokuskan, dan bagaimana sumber daya, dan aktivitas di alokasikan untuk setiap pasar produk. Strategi batasan sebagai program yang luas untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi, serta melaksanakan misinya, selain itu, juga sebagai pola tanggapan organisasi yang sekali-kali dilakukan terhadap lingkungannya.

Seperti tersirat dalam definisi, manajemen strategis berfokus pada mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan dan sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi. Istilah manajemen strategi dalam buku teks digunakan secara bergantian dengan istilah perencanaan strategis. Istilah yang kedua lebih umum digunakan dalam dunia bisnis, sementara istilah yang pertama sering digunakan dalam bidang akademik. Kadang-kadang istilah manajemen strategis mengacu pada formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi. Sedangkan perencanaan strategis hanya mengacu pada formulasi strategi. Tujuan manajemen strategis adalah untuk mengeksploitasi dan menciptakan peluang baru yang berbeda untuk masa mendatang; perencanaan jangka panjang, sebaliknya mencoba untuk mengoptimalkan tren sekarang untuk masa datang.

Istilah perencanaan strategis diperkenalkan tahun 1950-an dan menjadi sangat populer dipertengahan tahun 1960-an hingga 1970-an. selama periode ini, perencanaan strategis dipercaya secara luas sebagai jawaban untuk segala masalah. pada saat itu, sebagian besar perusahaan Amerika terobsesi dengan perencanaan strategis. Tetapi, setelah 'boom' tersebut, perencanaan strategis di tahun 1980-an mulai ditinggalkan karena berbagai model perusahaan tidak memberikan hasil yang tinggi. Tahun 1990-an, membangkitkan kembali perencanaan strategis, dan

proses tersebut kini digunakan secara luas di dunia bisnis.

Proses manajemen strategis (*strategic management process*) terdiri atas tiga tahap: formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Formulasi strategi termasuk mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi, dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan. Isu formulasi strategi mencakup bisnis apa yang akan dimasuki, bisnis apa yang harus ditinggalkan, bagaimana mengalokasikan sumber daya, apakah harus melakukan ekspansi atau diversifikasi bisnis, apakah harus memasuki pasar internasional, apakah harus merger atau membentuk *joint venture* dan bagaimana menghindari pengambilalihan secara paksa.

Karena tidak ada organisasi yang memiliki sumber daya tak terbatas, penyusun strategi harus memutuskan alternatif strategi mana yang akan memberikan keuntungan terbanyak. Keputusan formulasi strategi mengikat organisasi terhadap produk, pasar, sumber daya dan teknologi yang spesifik untuk periode waktu yang panjang. Strategi menentukan keunggulan kompetitif jangka panjang. Pada kondisi baik dan buruk, keputusan strategis memiliki konsekuensi di berbagai bagian fungsional dan efek jangka panjang terhadap organisasi. Manajer tingkat atas memiliki sudut pandang terbaik dalam mengerti secara penuh pengaruh keputusan formulasi strategi; mereka memiliki wewenang untuk menetapkan sumber daya yang dibutuhkan untuk implementasi.

Implementasi strategi (*strategy implementation*) mensyaratkan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang telah diformulasikan dapat dijalankan. Implementasi strategi termasuk mengembangkan budaya yang mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif dan mengarahkan usaha pemasaran, menyiapkan anggaran pengembangan dan pemberdayaan sistem informasi serta menghubungkan kinerja karyawan dengan kinerja

organisasi.

Implementasi strategi sering kali disebut tahap pelaksanaan dalam manajemen strategis, melaksanakan strategi berarti memobilisasi karyawan dan manajer untuk menempatkan strategi yang telah diformulasikan menjadi tindakan. Seringkali dianggap sebagai tahap yang paling rumit dalam manajemen strategis, implementasi strategi membutuhkan disiplin pribadi, komitmen dan pengorbanan. Suksesnya implementasi strategi terletak pada kemampuan manajemen untuk memotivasi karyawan, yang lebih tepat disebut seni daripada ilmu. Strategi yang telah diformulasikan tetapi tidak diimplementasikan tidak memiliki arti apapun.

Kemampuan interpersonal sangatlah penting dalam implementasi strategi mempengaruhi semua karyawan dan manajer dalam organisasi. Semua divisi dan departemen harus memberi jawaban atas pertanyaan, seperti “apa” yang harus kita lakukan untuk mengimplementasikan bagian kita dalam strategi perusahaan?” dan “Bagaimana cara terbaik untuk menyelesaikan pekerjaan?” Tantangan dalam implementasi adalah mendorong seluruh manajer dan karyawan perusahaan untuk bekerja dengan antusias dan penuh kebanggaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Evaluasi strategi (*strategy evaluation*) adalah tahap final dalam manajemen strategis. Manajer sangat ingin mengetahui kapan strategi tidak dapat berjalan seperti diharapkan; evaluasi strategi adalah alat utama untuk mendapatkan informasi ini. Semua strategi dapat dimodifikasi di masa mendatang karena faktor internal dan eksternal secara konstan berubah. Tiga aktivitas dasar evaluasi strategi adalah (1) meninjau ulang faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi saat ini, (2) mengukur kinerja, dan (3) mengambil tindakan korektif. Evaluasi dibutuhkan karena kesuksesan hari ini tidak menjamin kesuksesan di hari esok. Sukses selalu membawa masalah baru yang berbeda, perusahaan yang puas diri mengalami kegagalan. Penyusun Strategi (strategist), adalah individu yang paling bertanggung jawab atas

kesuksesan atau kegagalan organisasi. Penyusun strategi memiliki berbagai nama jabatan, seperti CEO, presiden direktur, pemilik, ketua dewan direksi, direktur eksekutif, komisaris dekan atau pengusaha. Jay Conger, profesor perilaku organisasi di *London Business School* dan penulis *Building Leaders* mengatakan, “Semua penyusun strategi harus menjadi kepala staf yang terus belajar (*chief learning officer*). Kita berada pada periode yang terus berubah. jika pemimpin kita tidak adaptif dan tidak memberi contoh dalam periode ini, maka perusahaan tidak akan beradaptasi juga, karena kepemimpinan adalah tentang model contoh (David, 2013).

Penyusun strategi berbeda seperti halnya organisasi, dan perbedaan ini harus dipertimbangkan dalam formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi. Beberapa penyusun strategi tidak menggunakan beberapa strategi karena filosofi yang mereka anut. Penyusun strategi berbeda dalam sikap, nilai-nilai, etika dan kesediaan untuk mengambil resiko, perhatian atas tanggung jawab sosial, perhatian atas profitabilitas, perhatian atastujuan jangka pendek versus jangka panjang, dan gaya manajemen.

2.2.1 Klasifikasi Strategi

Menurut teori manajemen strategi, strategi perusahaan antara lain dapat diklasifikasikan berdasarkan jenis perusahaan. Selain itu, juga dikenal strategi perusahaan yang diklasifikasikan atas dasar tingkatan tugas. Strategi-strategi yang dimaksud adalah Strategi Generik (*generic strategy*), yang akan dijabarkan menjadi Strategi Utama/Induk (*grand strategy*). Strategi induk ini selanjutnya dijabarkan menjadi strategi ditingkat fungsional perusahaan, yang sering disebut dengan Strategi Fungsional.

2.2.2 Strategi Generik

Pada dasarnya setiap perusahaan mempunyai strategi dalam berusaha. Namun, mungkin saja terjadi seorang pimpinan perusahaan tidak menyadarinya. Dalam mengkaji strategi perusahaan, perlu diketahui bahwa bentuk strategi akan berbeda-beda antar industri, antar perusahaan, dan bahkan antar situasi. Namun ada sejumlah strategi yang sudah banyak diketahui umum dan dapat diterapkan pada berbagai bentuk industri dan ukuran perusahaan. Strategi-strategi inilah kemudian dikelompokkan ke dalam Strategi Generik. Istilah Strategi Generik pertama kali dikemukakan oleh Porter (1980). Pengertiannya adalah suatu pendekatan strategi perusahaan dalam rangka mengungguli pesaing dalam industri sejenis. Dalam praktek, setelah perusahaan mengetahui strategi generiknya, untuk implementasinya akan ditindaklanjuti dengan langkah penentuan strategi yang lebih operasional.

Menurut David (2013), pada prinsipnya strategi generik dapat dikelompokkan atas empat kelompok-kelompok strategi, yaitu:

- a. **Strategi Integrasi Vertikal** (*Vertical Integration Strategy*), Strategi ini menghendaki agar perusahaan melakukan pengawasan yang lebih terhadap distributor, pemasok, dan atau pesaingnya, misalnya melalui *merger*, akuisisi atau membuat perusahaan sendiri.
- b. **Strategi Intensif** (*Intensive Strategy*), Strategi ini memerlukan usaha-usaha yang intensif untuk meningkatkan posisi persaingan perusahaan melalui produk yang ada.
- c. **Strategi Diversifikasi** (*Diversification Strategy*), Strategi ini dimaksudkan untuk menambah produk-produk baru, strategi ini makin kurang populer, paling tidak ditinjau dari sisi tingginya tingkat kesulitan manajemen dalam mengendalikan tingkat kesulitan perusahaan yang berbeda-beda.
- d. **Strategi Bertahan** (*Defensive Strategy*). Strategi ini bermaksud agar perusahaan melakukan tindakan-tindakan penyelamatan agar terlepas dari kerugian yang lebih besar.

2.2.2.1 Strategi Utama

Strategi Utama (*Grand Strategy*) merupakan strategi yang lebih operasional yang merupakan tindak lanjut dari Strategi Generik. Jabaran strategi utama dari strategi generik versi David (2013) dapat dijelaskan melalui tabel 2.1.

Tabel 2.1 Strategi Generik David

Strategi Generik	Strategi Utama
Strategi Integrasi Vertikal (<i>Vertical Integration Strategy</i>)	<ul style="list-style-type: none">- Strategi Integrasi ke depan (<i>Forward Integration Strategy</i>)- Strategi Integrasi ke belakang (<i>Backward Integration Strategy</i>)- Strategi Integrasi Horizontal (<i>Horizontal Integration Strategy</i>)
Strategi Intensif (<i>Intensive Strategy</i>)	<ul style="list-style-type: none">- Strategi Pengembangan Pasar (<i>Market Dev. Strategy</i>)- Strategi Pengembangan Produk (<i>Produk Dev. Strategy</i>)- Strategi Penetrasi pasar (<i>Market Penetration Strategy</i>)
Strategi Diversifikasi (<i>Diversification Strategy</i>)	<ul style="list-style-type: none">- Strategi Diversifikasi Konsentrik (<i>Concentric Divers. Strategy</i>)- Strategi Diversifikasi Konglomerat (<i>Conglomerate Divers. Strategy</i>)- Strategi Diversifikasi Horizontal (<i>Horizontal Divers Strategy</i>)
Strategi Bertahan (<i>Defensive Strategy</i>)	<ul style="list-style-type: none">- Strategi Usaha Patungan (<i>Joint Venture Strategy</i>)- Strategi Penciutan Biaya (<i>Retranchment Strategy</i>)- Strategi Penciutan Usaha (<i>Divestiture Strategy</i>)- Strategi Likuidasi (<i>Liquidation</i>)

	<i>Strategy)</i>
--	------------------

Sumber: (David, 2013)

Menurut David (2013), cara menentukan strategi utama adalah dengan melakukan tiga tahapan (*Three-stage*) dengan matriks sebagai model analisisnya. Perangkat yang berbentuk matriks-matriks itu telah sesuai dengan segala ukurannya dan tipe organisasi perusahaan, sehingga alat tersebut dapat dipakai untuk membantu para ahli strategi dalam mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memilih strategi-strategi yang paling tepat.

2.2.3 Tahapan dalam Manajemen Strategi

Proses manajemen strategi (*strategic management process*) terdiri atas tiga tahap yaitu (David, 2013):

1. Formulasi Strategi

Formulasi strategi termasuk mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi, dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan.

2. Implementasi Strategi

Mensyaratkan kebijakan perusahaan untuk menetapkan target, tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang telah diformulasikan dapat dijalankan. Implementasi strategi termasuk mengembangkan budaya yang mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif, mengembangkan sistem informasi,

memberdayakan sistem informasi, dan menghubungkan kinerja karyawan dengan kinerja organisasi.

3. Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi adalah alat utama untuk mendapatkan informasi.

Tiga aktivitas dasar evaluasi strategi adalah:

- a. Meninjau ulang faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi saat ini.
- b. Mengukur kinerja
- c. Mengambil tindakan korektif

Evaluasi dibutuhkan karena kesuksesan hari ini, tidak menjamin kesuksesan hari esok. Sukses selalu membawa masalah baru yang berbeda, perusahaan yang puas diri akan mengalami kegagalan.

2.3 Analisis SWOT (*Strenght, Weakness, Opportunity, Threats*)

Analisa SWOT merupakan sebuah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis. Proses ini melibatkan penentuan tujuan yang spesifik dari spekulasi bisnis atau proyek dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan yang tidak, dalam mencapai tujuan tersebut. (Rangkuti, 2010)

1. *Strength*

Faktor internal yang mendukung perusahaan dalam mencapai tujuannya. Faktor pendukung dapat berupa: sumber daya, keahlian, atau kelebihan lain yang mungkin diperoleh berkat sumber keuangan, citra, keunggulan di pasar, serta hubungan baik antara *buyer* dengan *supplier*.

2. *Weakness*

Faktor internal yang menghambat perusahaan dalam mencapai tujuannya. Faktor penghambat dapat berupa: fasilitas yang tidak lengkap, kurangnya sumber keuangan, kemampuan mengelola, keahlian pemasaran, dan citra perusahaan.

3. *Opportunity*

Faktor eksternal yang mendukung perusahaan dalam mencapai tujuannya. Faktor eksternal yang mendukung dalam pencapaian tujuan dapat berupa perubahan kebijakan, perubahan persaingan, perubahan teknologi dan perkembangan hubungan *supplier* dan *buyer*.

4. *Threat*

Faktor eksternal yang menghambat perusahaan dalam mencapai tujuannya. Faktor eksternal yang menghambat perusahaan dapat berupa: masuknya pesaing baru, pertumbuhan pasar yang lambat, meningkatnya *bargaining power* daripada *supplier* dan *buyer* utama, perubahan teknologi, dan serta kebijakan baru.

2.3.1 IE *Matrix*

Dalam pembuatan SWOT matriks ini dibutuhkan matriks EFE dan matriks IFE untuk menunjukan strategi yang akan diambil perusahaan berdasarkan kondisi tertentu dimana matriks tersebut adalah:

a. Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE *Matrix*)

Mengidentifikasi faktor-faktor eksternal apakah faktor tersebut adalah sebagai peluang atau ancaman. EFE Matrix memungkinkan para penyusun strategi dalam meringkas serta mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografis, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi dan kompetitif.

b. Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE *Matrix*)

Mengidentifikasi faktor-faktor internal, apakah faktor tersebut adalah sebagai peluang atau ancaman. IFE Matrix ini meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area-area fungsional bisnis, dan juga menjadi landasan dalam mengidentifikasi serta mengevaluasi hubungan antara area tersebut.

Matrik IFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor internal, untuk melihat kekuatan dan kelemahan utama perusahaan terhadap fungsi-fungsi bisnisnya. Sedangkan matrik EFE, memungkinkan perencanaan strategi dalam mengevaluasi faktor-faktor eksternal seperti: ekonomi, politik, sosial, teknologi, dan kondisi persaingan. Matrik I-E (Internal-Eksternal) menempatkan divisi dari satu

perusahaan dalam Sembilan sel yang diilustrasikan pada Gambar 2.1. Matrik I-E serupa dengan matrik BCG, tetapi matrik I-E mempunyai sumbu yang berbeda serta memerlukan informasi yang lebih banyak daripada matrik BCG.

		4.0	3.0	2.0	1.0
		TOTAL IFE TERTIMBANG			
			STRONG	AVERAGE	WEAK
4.0	TOTAL EFE TERTIMBANG	WEAK	Tumbuh dan Membangun	Tumbuh dan Membangun	Bertahan dan Menjaga
3.0		AVERAGE	Tumbuh dan Membangun	Bertahan dan Menjaga	Melepas atau Divestasi
2.0		STRONG	Tumbuh dan Membangun	Melepas atau Divestasi	Melepas atau Divestasi
1.0					

Gambar 2.1 Matriks I – E

Sumber: (Fred. R. David, 2013)

a. Tumbuh dan Membangun (*Grow and Built*)

Strategi yang dilakukan adalah penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, integrasi kebelakang, integrasi ke depan, dan integrasi horisontal.

b. Bertahan dan Menjaga (*Hold and Maintain*)

Strategi yang dilakukan adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk.

c. Melepas atau Divestasi (*Harvest or Divest*)

Strategi yang dilakukan adalah likuidasi atau divestasi.

Matriks ini meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam berbagai bidang fungsional suatu usaha, dan matriks ini memberikan dasar untuk mengenali dan mengevaluasi hubungan di antara bidang-bidang tersebut, dengan menggunakan bentuk tabel yang ada seperti pada Tabel 2.2.

Tabel 2.2 Matriks IFE

Faktor Internal Kunci	Bobot	Nilai	Nilai yang Dibobot
Kekuatan -			
Kelemahan -			
Jumlah	1.00		

Sumber: (Modul Ajar MMT ITS)

Matrik IFE dapat dikembangkan dalam lima langkah sebagai berikut:



1. Membuat daftar internal yang diidentifikasi dalam proses audit internal
2. Memberi bobot pada setiap faktor dari 0.0 (tidak penting) sampai 1.0 (penting). Bobot ini menunjukkan kepentingan relatif dari faktor tersebut agar berhasil dalam industri tersebut.
3. Memberikan peringkat 1 sampai 4 pada setiap faktor sukses kritis untuk menunjukkan beberapa efektif strategi perusahaan saat ini. Peringkat didasarkan pada efektivitas strategi perusahaan.
4. Mengalikan setiap bobot faktor dengan peringkat untuk menentukan nilai yang dibobot.
5. Menjumlahkan nilai yang dibobot untuk setiap faktor untuk menentukan nilai yang dibobot total bagi organisasi.

Dalam matriks IFE, total nilai yang dibobot tertinggi untuk suatu organisasi adalah 4.0, sedangkan yang terendah adalah 1.0. Rata-rata nilai yang dibobot adalah 2.5. Total nilai yang dibobot yang jauh dari 2.5 merupakan ciri organisasi yang lemah secara internal, dan sebaliknya yang jauh diatas 2.5 menunjukkan posisi internal yang kuat.

2.3.2 Diagram analisis SWOT

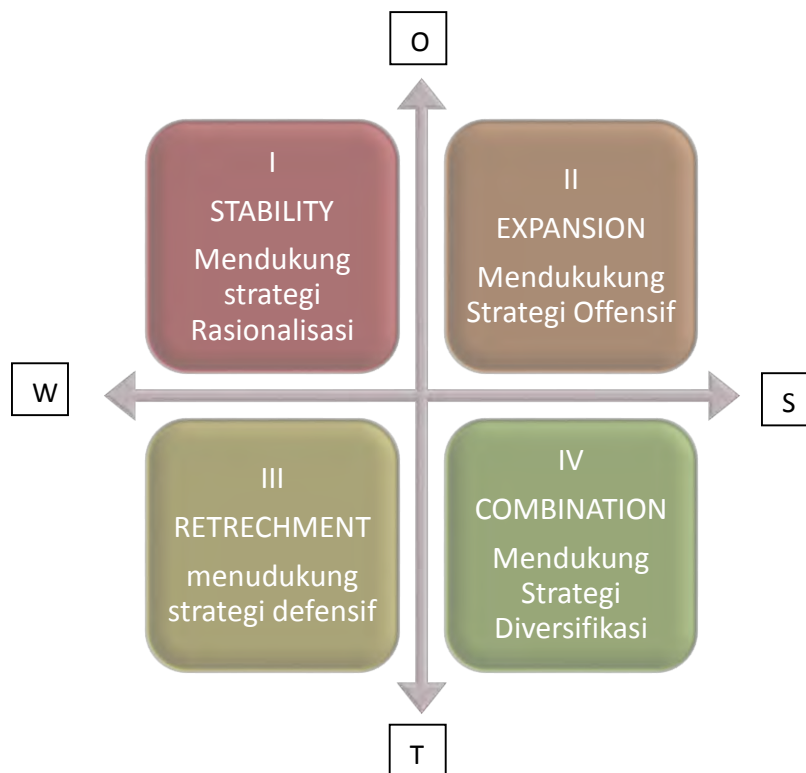
Dalam analisis matrik SWOT terdiri dari dua faktor yang mempengaruhi yaitu: internal dan external. Dalam hal ini *Strength*, *Weaknes*, *Opportunity* dan

Threat saling mempengaruhi hasil dari analisis. Hal ini dapat ditunjukkan pada diagram SWOT dibawah ini:

<div>EXTERNAL</div> <div>INTERNAL</div>		Strength (S) Daftar faktor kekuatan Internal	Weakness (W) Daftar faktor kelemahan Internal
		Strategi SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk mendapatkan peluang
		Strategi ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman
Opportunity (O) Daftar peluang eksternal		Threats (T) Daftar ancaman eksternal	

Gambar 2.2 Diagram Matriks SWOT

Sumber: (Fred. R. David, 2013)



Gambar 2.3 Kuadran Matriks SWOT

Sumber: (Rangkuti, 2010)

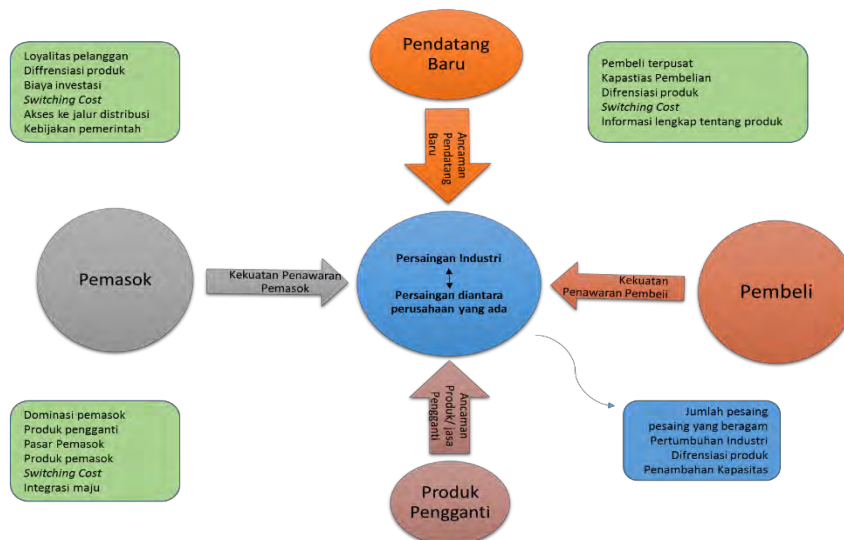
Dilihat pada Gambar 2.3 menjelaskan bahwa:

- Pada kuadran I (S O Strategi)
Strategi umum yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah menggunakan kekuatan perusahaan untuk mengambil setiap keunggulan pada kesempatan yang ada.
- Pada kuadran II (W O Strategi)
Perusahaan dapat membuat keunggulan pada kesempatan sebagai acuan untuk memfokuskan kegiatan dengan menghindari kelemahan.
- Pada kuadran III (W T Strategi)
Meminimumkan segala kelemahan untuk menghadapi setiap ancaman.
- Pada kuadran IV (S T Strategi)
Menjadikan setiap kekuatan untuk menghadapi setiap ancaman dengan menciptakan diversifikasi untuk menciptakan peluang.

2.4 Porter *Five forces*

Pemodelan Porter *five forces* dikembangkan pertama kali oleh Michael Porter. Porter *five forces* adalah *tools* yang digunakan untuk menganalisis bagaimana lingkungan yang kompetitif akan berpengaruh terhadap pemasaran suatu produk. *Tool* ini sederhana tapi sangat kuat untuk mengerti situasi dari bisnis yang dijalankan. Selain itu juga membantu dalam mengetahui keunggulan posisi kompetisi saat ini dan yang akan dihadapi kemudian. Sehingga perusahaan dapat meningkatkan kekuatan, mengantisipasi kelemahan dan akan menghindari perusahaan dalam pengambilan keputusan yang salah. Secara konvensional *tool* ini dapat digunakan untuk mengidentifikasi apakah suatu produk baru, layanan atau suatu bisnis dapat menghasilkan keuntungan. Tetapi selain itu akan sangat membantu untuk mengerti keseimbangan kekuatan yang berpengaruh dalam situasi bisnis yang sedang dihadapi, (Porter, 2007).

Menurut *five forces* Model, sebuah industri disebut “tidak menarik” bila kombinasi dari *five forces* menurunkan profitabilitas secara keseluruhan. Sebuah industri disebut menarik bila kombinasinya menunjukkan profitabilitas yang menjanjikan. Tiga dari lima *five forces* merujuk pada persaingan dari sumber eksternal. Sisanya adalah ancaman internal. *Five forces* Model, (Porter, 2007).



Gambar 2.4 Lima kekuatan bersaing pada *five forces* Porter

Sumber: (Porter, 2007)

a. Threats of New Entrants

Hambatan masuk (*entry barriers*) merupakan berbagai faktor yang akan menghambat pendatang baru (*potential new entrants*) memasuki suatu industri di *five forces* Model. Hambatan masuk yang rendah akan mengakibatkan suatu industri mengalami penurunan profitabilitas dengan cepat karena semakin meningkatnya persaingan di antara perusahaan dalam satu industri. Sebaliknya dalam *five forces* Model hambatan masuk industri yang tinggi, diasumsikan akan dapat mempertahankan daya tarik industri untuk jangka waktu yang panjang. Sebagai contoh, identitas merek (*brand identity*) yang kuat seperti yang dimiliki Teh Botol Sosro dan Coca-Cola telah turut melindungi produk-produk tersebut dari serangan pesaing baru sehingga kedua produk tersebut masih dapat mempertahankan posisinya di pasar.

Hal-hal yang perlu dipertimbangkan dalam hal ini antara lain:

- **Skala Ekonomi (*Economies of Scale*)**. Apakah produk bisa dibuat dalam jumlah kecil atau harus dalam jumlah yang besar, misal: dalam pabrik kertas, nilai efisiensi yang menguntungkan baru bisa dicapai dalam skala yang besar sehingga sulit bagi pesaing baru jika ingin masuk dengan skala industri yang kecil).

- **Kurva Pembelajaran (*Learning or Experience Effect*)**. Dalam proses produksi, semakin lama akan semakin diperoleh tingkat efisiensi yang semakin tinggi. Sehingga dengan demikian akan didapat biaya yang semakin murah dalam memproduksi. Sehingga perlu dipertimbangkan apakah hal ini dapat dicapai dalam waktu yang cepat atau lama karena akan mempengaruhi biaya produksi secara keseluruhan.

- ***Cost Disadvantages Independent of Scale***. Adalah keuntungan yang tidak terkait dengan skala produksi. Misalnya: hak patent, kemudahan akses ke bahan baku, hak pengelolaan / perijinan, kemudahan dari pemerintah, dll

- **Diferensiasi Produk**. Adalah keunikan yang dimiliki baik dalam bentuk fisik produk atau positioning produk yang membedakannya dari produk pesaing yang berada dalam industri yang sama. Perlu dipertimbangkan pula oleh *new entrant* untuk mengantisipasi loyalitas merek dari produk yang telah ada.

– **Kebutuhan Modal (*Capital Requirement*)**. Adalah biaya yang dibutuhkan untuk memasuki bisnis ini. Untuk industri dengan skala yang massif (contoh: semen) maka dibutuhkan modal yang luar biasa besar.

– ***Switching Cost***. Adalah biaya yang dibutuhkan untuk melakukan perpindahan dari satu pos ke pos lain. Biaya ini termasuk pula biaya psikologis akibat perpindahan yang terjadi. Misalnya: ketika melakukan ‘pemindahan’ dari suplier A ke suplier B.

– **Akses ke Jalur Distribusi (*Access to Distribution Channels*)**. Dalam industri tertentu akses ke jalur distribusi memegang peranan yang krusial. Dalam bisnis distribusi minuman ringan menurut *five forces* Model misalnya, bagi pemain baru akan sulit untuk meminta space lebih ke armada distribusi (pihak III) bila pemain yang sudah mapan menggunakan distributor yang sama. Sehingga dengan demikian pengaruhnya di dalam *five forces* model akan sangat besar.

– **Antisipasi Pertumbuhan (*Anticipated Growth*)**. Perlu diantisipasi pula dalam kerangka *five forces* model ini kemungkinan pertumbuhan industri yang dapat terjadi dengan melihat data-data pendukung yang ada. Karena, bagi pemain yang baru memasuki bisnis tersebut dapat besar sekali pengaruhnya atau malah sangat kecil. Pengaruhnya akan besar bila pertumbuhan industri kecil dan pemainnya banyak sehingga kue yang sedikit akan dibagi menjadi bagian yang lebih kecil. Sementara jika baru ada sedikit pemain dan pasarnya cukup besar maka pengaruhnya akan kecil terhadap pendatang baru.

b. Bargaining Power of Suppliers

Dalam *five forces* Model Pemasok memiliki posisi tawar-menawar (*bargaining position*) yang berbeda-beda terhadap perusahaan di dalam *Five forces* Model. Kemampuan pemasok untuk menentukan syarat-syarat perdagangan yang menguntungkan kedua belah pihak sangat dipengaruhi oleh elemen-elemen struktur industri sebagai berikut: *differentiation of inputs, switching costs of supplier and firms in the industry, presence of substitute inputs, supplier concentration, importance of volume to supplier, cost relative to total purchases in the industry, impact of inputs on cost or differentiation, threat of forward integration*. Apabila perusahaan dapat memperoleh pasokan bahan baku dari beberapa pemasok maka kedudukan perusahaan relatif lebih kuat dibandingkan pemasok sehingga pemasok

tidak akan memberikan ancaman berarti bagi perusahaan di *Five forces* Model. Tetapi apabila perusahaan bergantung hanya kepada satu pemasok maka kedudukan pemasok menjadi kuat dan dapat menimbulkan ancaman bagi perusahaan.

c. *Bargaining Power of Buyers / Consumers*

Dalam *Five forces* Model pembeli memiliki posisi penting terhadap keberlangsungan hidup perusahaan karena *sales revenue* yang diperoleh perusahaan berasal dari penjualan produk perusahaan kepada *buyer*. Posisi tawar menawar pembeli terhadap perusahaan yang menjual barang dan jasa ditentukan oleh dua hal utama yakni *bargaining leverage* dan *price sensitivity*. *Bargaining Leverage* pembeli selanjutnya ditentukan oleh beberapa faktor sebagai berikut: *buyer concentration vs firm concentration, buyer volume, buyer integrate, substitute products*.

Para pengusaha hasil bumi di daerah Lampung akan memiliki bargaining power yang rendah seandainya mereka menjual hasil buminya seperti kopi, cengkeh, lada hitam maupun damar hanya kepada satu pembeli besar di Jakarta, karena dengan struktur perdagangan seperti ini para pengusaha hasil bumi tidak memiliki alternatif harga jual selain yang ditetapkan oleh pembeli besar dari Jakarta tersebut. Faktor lain yang menjadi determinan kekuatan pembeli adalah sensitivitas harga yang ditentukan oleh beberapa faktor seperti: *price/total purchases, product differences, brand identity, buyer profits & decision makers' incentives*.

d. *Threat of Substitute Products*

Dalam *Five forces* Model Persaingan terhadap produk dihasilkan perusahaan tidak hanya berasal dari perusahaan yang memproduksi produk yang sama sehingga menimbulkan persaingan langsung (*direct competition*), melainkan bisa juga berasal dari perusahaan yang memproduksi produk yang memiliki kesamaan fungsi dengan produk yang dihasilkan perusahaan. Produk seperti itu dinamakan produk substitusi (*substitute products*).

e. *Competitive Rivalry Within the Industry*

Di dalam industri *five forces* Model sendiri, terjadi persaingan antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Menurut Porter pencetus *Five forces* Model, intensitas persaingan (*intensity of rivalry*) antar perusahaan dalam satu industri sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut: *industry growth,*

fixed costs/value added, intermitten overcapacity, product differencies, brand identity, switching costs, concentration & balance, informational complexity, diversity of competitors, corporate stakes, dan exit barriers.

Perusahaan yang melakukan inovasi dapat menikmati profit yang besar pada saat pesaing lain belum memasuki pasar yang sama. Tetapi sebagaimana dinyatakan oleh Hermawan Kartajaya,, persaingan saat ini sudah memasuki tahap *wild*. Hal ini ditandai dengan semakin cepatnya pesaing memperoleh akses teknologi sehingga dalam waktu yang relatif singkat mereka akan dapat menghasilkan produk yang serupa dengan produk yang dihasilkan oleh perusahaan innovator.(Aeker, 1998)

2.5 Pengambilan Keputusan Multikriteria.

Pengambilan keputusan multikriteria (*Multiple Criteria Decision Making*) adalah suatu metoda proses pemilihan alternatif untuk mendapatkan solusi optimal dari beberapa alternatif keputusan dengan memperhitungkan kriteria atau objektif yang lebih dari satu yang berada dalam situasi yang bertentangan (*conflicting*). Paradigma ini berbeda dengan cara pandang tradisonal melihat pencarian solusi optimal suatu keputusan.

Problem keputusan yang kompleks dimodelkan hanya sebagai problem sederhana dari model optimasi keputusan berobjektif tunggal. Sehingga terjadi simplikasi realitas problem yang berlebihan, akhirnya solusi keputusan gagal mencari solusi permasalahan yang sebenarnya. Artinya pendekatan model optimasi pendekatan tunggal gagal mengakomodasikan (heterogenitas), dinamika dan kondisi kriteria yang mengalami konflik tersebut. Apa yang membuat pendekatan ini menjadi lebih kompleks adalah diperhitungkannya banyak kriteria yang perlu dirumuskan secara eksplisit.

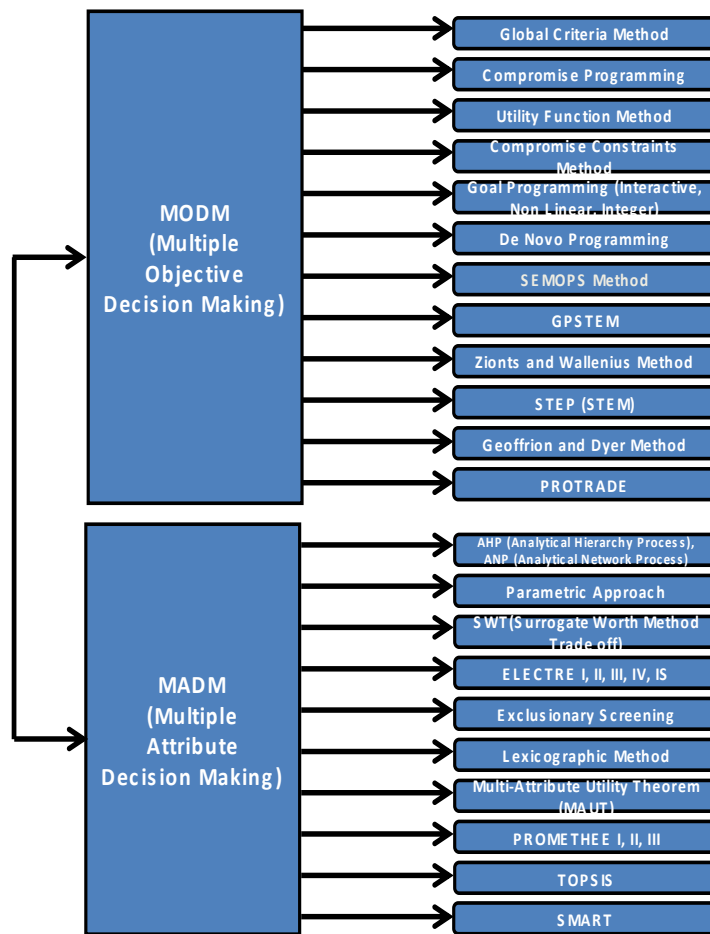
Dalam situasi keputusan objektif tunggal proses evaluasi mendapatkan solusi optimal dari satu set alternatif solusi dapat dilakukan dengan relatif mudah, karena solusi keputusan adalah solusi yang unik ditinjau dari satu objektif saja, artinya keputusan tersebut tanpa menemui suatu situasi "*trade off*" dengan pencapaian objektif yang lain, (Ciptomulyono, 2010).

2.5.1 Pendekatan (*Multiple Attribute Decision Making*)

Pendekatan MADM (*Multiple Attribute Decision Making*) adalah teknik penyelesaian multikriteria untuk persoalan pemilihan atau seleksi, tidak diperlukan pendekatan program matematik klasik. Variabel keputusan dipertimbangkan sebagai variabel diskrit yang terbatas. Pendekatan ini hanya ditujukan sebagai alat bantu keputusan supaya bisa mempelajari dan memahami problem yang dihadapi, prioritas, values, objektif melalui eksplorasi komponen keputusan itu sehingga mempermudah bagi pengambil keputusan nantinya untuk mengidentifikasi mana pilihan terbaik yang disukai.

Karena berdasarkan pada faktor preferensi pengambil keputusan, maka subjektifitas selalu terkait khususnya dalam pemilihan serta pemberian “bobot” kriteria yang dipergunakan dalam proses keputusan, juga “judgment” subjektif secara eksplisit dalam menurunkan kriteria yang dipertimbangkan dalam proses keputusan yang jelas. Belton dan Stewart (2005) menekankan beberapa aspek penting penggunaan pendekatan ini : (i) pertimbangan keputusan yang secara kriteria dan sifatnya konflik dinyatakan secara eksplisit ; (ii) pendekatan ini hanya membantu menstrukturkan problem keputusan (iii) sebagai alat bantu pengambil keputusan memahami dirinya, value, judgment melalui proses sintesis juga eksplorasi yang sistimatis sehingga bisa membantu memilih keputusan yang paling disukainya.

Pendekatan cara melakukan agregasi fungsi kriteria memunculkan berbagai perbedaan pandangan yang diantara peneliti multikriteria antara pendekatan “ecole americain” (seperti contoh metode AHP, MAUT dan lainnya) yang mewakili pendekatan sintesis dan “ecole francophone” yang mewakili pendekatan agregasi parsial yaitu metode outranking (contohnya metoda ELECTRE, PROMETHEE dan lainnya) Pada Gambar 2.4, diperlihatkan taksonomi keseluruhan pengambilan keputusan multikriteria yang esensial, meskipun dalam pengembangannya sekarang terdapat lebih dari 96 model model baru.



Gambar 2.4 Taksonomi Teknik Penyelesaian Pengambilan Keputusan Multikriteria.

Sumber : (Ciptomulyono, 2010)

2.6 Analytic Network Process (ANP)

Analytic Network Process atau ANP adalah teori umum pengukuran relatif yang digunakan untuk menurunkan rasio prioritas komposit skala rasio individu yang mencerminkan pengukuran relatif dari pengaruh elemen-elemen yang saling berinteraksi berkenaan dengan kriteria kontrol (Saaty, 2003). ANP merupakan teori matematika yang memungkinkan seseorang untuk memperlakukan *dependence* dan *feedback* secara sistematis, yang dapat menangkap dan mengkombinasi factor-faktor *tangible* dan *intangible* (Azis, 2003).

Metode ANP merupakan salah satu metode yang termasuk dalam *Multi Criteria Decision Making* (MCDM). Metode ANP tidak jauh berbeda dengan AHP,

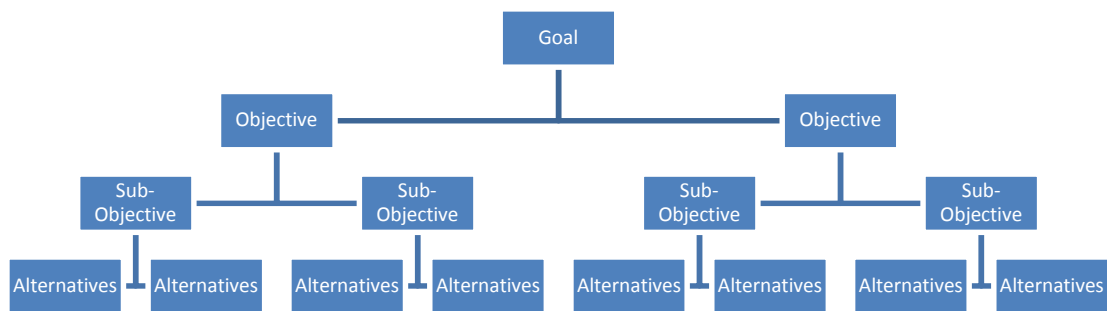
bentuk ANP lebih umum dengan bentuk jaringan (*network*) sedangkan AHP berbentuk hirarki. Metode ANP merupakan metode pengembangan dari AHP, namun demikian AHP dan ANP menggunakan sistem perbandingan berpasangan untuk menentukan bobot. Pada AHP, tiap elemen dalam hirarki dianggap independen dan tidak memiliki ketergantungan satu sama lain. Namun terkadang suatu kriteria dan alternatif yang ada bisa bersifat saling ketergantungan, dalam kondisi tersebut maka digunakan ANP.

ANP merupakan pendekatan baru dalam proses pengambilan keputusan, yang memberikan kerangka kerja umum dalam memperlakukan keputusan tanpa membuat asumsi tentang independensi elemen-elemen pada level yang lebih tinggi dari elemen pada level yang lebih rendah dan tentang independensi elemen dalam suatu level. ANP menggunakan jaringan tanpa harus menetapkan level. Seperti pada hierarki yang digunakan dalam *Analytic Hierarchy Process* (AHP), yang merupakan titik awal ANP. Konsep utama dalam ANP adalah *influence* (pengaruh), sementara konsep utama dalam AHP adalah *preference* (preferensi).

Dalam metodologi ANP, data yang digunakan merupakan data primer yang didapat dari hasil wawancara (*in-depth interview*) dengan pakar, praktisi, dan regulator. Data Sekunder didapatkan melalui kuesioner yang diberikan pada responden. Data yang akan diolah dalam ANP adalah variabel-variabel penilaian responden terhadap masalah yang menjadi objek penelitian dalam skala numerik.

2.6.1 Struktur Hierarki *Analytic Hierarchy Process* (AHP)

Dalam menyusun ANP, perlu dipahami akan hirarki dari permasalahan yang dihadapi. Persoalan yang ada diselesaikan, dan diuraikan menjadi unsur-unsurnya yaitu: kriteria dan alternatif, kemudian disusun menjadi struktur hierarki seperti pada Gambar 2.5 di bawah ini:



Gambar 2.5 Struktur Hierarki AHP

Sumber: (Saaty, 1988)

A. Penilaian kriteria dan alternatif

Kriteria dan alternatif dinilai melalui perbandingan berpasangan. Dalam Menyelesaikan permasalahan (Saaty, 1988), skala 1 sampai 9 adalah skala terbaik dalam mengekspresikan pendapat. Nilai dan definisi pendapat kualitatif dari skala perbandingan Saaty dapat dilihat pada Tabel 2.3

Tabel 2.3 Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan

Intensitas Kepentingan	Keterangan
1	Kedua elemen sama pentingnya
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting daripada elemen yang lainnya
5	Elemen yang satu lebih penting daripada yang lainnya
7	Satu elemen jelas lebih mutlak penting daripada elemen lainnya
9	Satu elemen mutlak penting daripada elemen lainnya
2,4,6,8	Nilai-nilai antara dua nilai pertimbangan-pertimbangan yang berdekatan

Perbandingan dilakukan berdasarkan kebijakan pembuat keputusan, dengan menilai tingkat kepentingan satu elemen terhadap elemen lainnya. Proses perbandingan berpasangan, dimulai dari level hirarki paling atas yang ditujukan untuk memilih kriteria. Misalnya A, kemudian diambil elemen yang

akan dibandingkan, misal A1, A2, dan A3. Maka susunan elemen-elemen yang dibandingkan tersebut akan tampak seperti pada gambar matriks di bawah ini:

Tabel 2.4 Contoh matriks perbandingan berpasangan

	A1	A2	A3
A1	1		
A2		1	
A3			1

Untuk menentukan nilai kepentingan relatif antar elemen digunakan skala bilangan dari 1 sampai 9 seperti pada Tabel 2.4. Penilaian ini dilakukan oleh seorang pembuat keputusan yang ahli dalam bidang persoalan yang sedang dianalisa dan mempunyai kepentingan terhadapnya.

Apabila suatu elemen dibandingkan dengan dirinya sendiri maka diberi nilai 1. Jika elemen i dibandingkan dengan elemen j mendapatkan nilai tertentu, maka elemen j dibandingkan dengan elemen i merupakan kebalikannya.

Dalam AHP ini, penilaian alternatif dapat dilakukan dengan metode langsung (*direct*). *Direct* merupakan metode yang digunakan untuk memasukkan data kuantitatif, biasanya didapatkan dari sebuah analisis sebelumnya atau dari pengalaman serta pengertian yang detail dari masalah keputusan tersebut. Jika si pengambil keputusan memiliki pengalaman atau pemahaman mengenai masalah keputusan yang dihadapi, maka dia dapat langsung memasukkan pembobotan dari setiap alternatif.

B. Penentuan prioritas

Untuk setiap kriteria dan alternatif, perlu dilakukan perbandingan berpasangan (*pairwise comparisons*). Nilai-nilai perbandingan relatif kemudian diolah untuk menentukan peringkat alternatif dari seluruh alternatif.

Baik kriteria kualitatif maupun kriteria kuantitatif, dapat dibandingkan sesuai dengan penilaian yang telah ditentukan dalam menghasilkan bobot dan proritas. Bobot atau prioritas dihitung dengan manipulasi matriks atau melalui penyelesaian persamaan matematik.

Beberapa pertimbangan terhadap perbandingan berpasangan disintesis dalam memperoleh keseluruhan prioritas dapat dilakukan melalui beberapa tahapan diantaranya:

- a. Kuadratkan matriks hasil perbandingan berpasangan.
- b. Hitung jumlah nilai dari setiap baris, kemudian lakukan normalisasi matriks.

C. Konsistensi Logis

Semua elemen dikelompokkan secara logis dan diperingatkan secara konsisten sesuai dengan suatu kriteria yang logis. Matriks bobot yang diperoleh dari hasil perbandingan secara berpasangan, harus mempunyai hubungan kardinal dan ordinal. Hubungan tersebut dapat ditunjukkan sebagai berikut (Suryadi, dkk, 1998):

Hubungan kardinal : $a_{ij} \cdot a_{jk} = a_{ik}$

Hubungan ordinal : $A_i > A_j, A_j > A_k$ maka $A_i > A_k$

Dari hubungan kardinal dan ordinal, dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Dengan melihat preferensi multiplikatif, misalnya bila anggur lebih enak empat kali dari mangga dan mangga lebih enak dua kali dari pisang maka anggur lebih enak delapan kali dari pisang.
- b. Dengan melihat preferensi transitif, misalnya anggur lebih enak dari mangga dan mangga lebih enak dari pisang maka anggur lebih enak dari pisang.

Pada keadaan sebenarnya akan terjadi beberapa penyimpangan dari hubungan tersebut, sehingga matriks tersebut tidak konsisten sempurna. Hal ini terjadi karena ketidakkonsistenan dalam preferensi seseorang.

Penghitungan konsistensi logis dilakukan dengan mengikuti langkah-langkah sebagai berikut :

- a. Mengalikan matriks dengan prioritas bersesuaian.
- b. Menjumlahkan hasil perkalian per baris.
- c. Hasil penjumlahan tiap baris dibagi prioritas bersangkutan dan hasilnya dijumlahkan.
- d. Hasil c dibagi jumlah elemen, akan didapat λ maks.
- e. Indeks Konsistensi

$$(CI) = \frac{(\lambda_{\max} - n)}{(n-1)} \dots\dots\dots(2.1)$$

f. Rasio Konsistensi

$$(CR) = \frac{CI}{RI} \dots\dots\dots(2.2)$$

RI adalah indeks random konsistensi. Jika rasio konsistensi ≤ 0.1 , hasil perhitungan data dapat dibenarkan. Daftar RI dapat dilihat pada Tabel 2.5.

Tabel 2.5 Nilai Indeks Random

Ukuran Matriks	Nilai RI
1,2	0,00
3	0,58
4	0,90
5	1,12
6	1,24
7	1,32
8	1,41
9	1,45
10	1,49
11	1,51
12	1,48
13	1,56
14	1,57
15	1,59

2.6.2 *Analytic Hierarki Process (AHP) dan Analytic Network Process (ANP)*

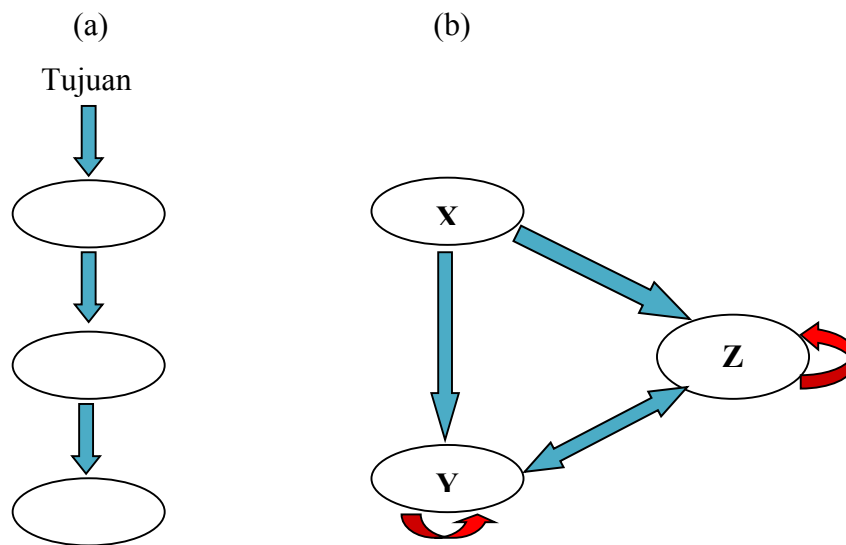
AHP merupakan metode yang digunakan dalam menganalisa kriteria dengan menggunakan susunan hirarki. Namun karena semakin banyak dan kompleksnya kriteria yang digunakan dalam mengambil suatu keputusan, sistem hirarki yang biasa digunakan tidak mampu menganalisa pengaruh yang terjadi di dalam *cluster* suatu kriteria, penggunaan metode ANP diharapkan mampu memberi solusi dalam proses pengambilan keputusan tersebut (Gencer, dkk, 2007).

Metode ANP dapat memberikan kerangka umum dalam membuat suatu keputusan tanpa harus membuat asumsi bahwa elemen yang lain lebih tinggi dibandingkan dengan elemen yang lainnya, termasuk independensi elemen yang ada pada suatu level. ANP menggunakan suatu jaringan (*network*), sehingga tidak perlu menentukan tingkatan seperti yang pada sistem hirarki (Saaty, 1990).

Dalam penelitian ini akan digunakan metode pembobotan dengan metode ANP, karena dengan metode dapat menganalisa kriteria ataupun alternatif yang memiliki sifat ketergantungan satu sama lain. Fungsi dari ANP dapat digunakan dalam menurunkan rasio prioritas komposit dari skala rasio individu yang mencerminkan pengukuran relatif dari pengaruh elemen-elemen yang saling berinteraksi berkenaan dengan kriteria kontrol.

Teori ANP merupakan matematika yang memungkinkan seseorang untuk memperlakukan *dependence* dan *feedback* secara sistematis, sehingga mampu menangkap dan mengkombinasi faktor-faktor *tangible* dan *intangible* (Saaty, 2001). Pada jaringan AHP terdapat level tujuan, kriteria, subkriteria, dan alternatif, dimana masing-masing level memiliki elemen. Sementara itu, pada jaringan ANP, level dalam AHP disebut cluster yang dapat memiliki kriteria dan alternatif di dalamnya (simpul).

Metode ANP dapat memberikan kerangka umum untuk membuat suatu keputusan tanpa harus membuat asumsi bahwa elemen yang lain lebih tinggi dibandingkan dengan elemen yang lainnya dan juga tentang independensi elemen yang ada pada suatu level. ANP menggunakan suatu jaringan (*network*) sehingga tidak perlu menentukan tingkatan seperti yang pada sistem hirarki (Saaty, 1990). Perbedaan antara AHP dan ANP dapat dilihat pada Gambar 2.6



Gambar 2.6 (a) Struktur AHP, (b) Struktur ANP

Sumber: (Gencer, dkk, 2007)

Pada Gambar 2.6. menjelaskan, bahwa *node* yang ada pada jaringan merupakan komponen dari sistem, tanda panah menunjukkan interaksi yang terjadi antar *node* maupun dalam *node* itu sendiri. Keputusan yang diambil harus mempertimbangkan semua interaksi elemen, seperti yang terlihat pada Gambar 2.6 (b) yaitu: $X \rightarrow Y$ menunjukkan bahwa kriteria dari *cluster* X tergantung pada kriteria dari *cluster* Y (*outer-dependence*). Interaksi ini ditunjukkan dengan tanda panah biru. Interaksi antar kriteria dalam satu *cluster inner-dependence* (*cluster* X saja), ditunjukkan dengan tanda panah merah.

2.6.3 Langkah Permodelan ANP

Software yang digunakan pada metode ANP adalah *Ecnet*, *Super Decision*, atau program matematika seperti *Excel*, *Maple* dan *Mathematica*. Penggunaan metode ANP yang sudah diteliti dalam Gencer and Gurnipar oleh Momoh and Zhu, (1998), adalah untuk seleksi unit pembangkit listrik dan seleksi alokasi harga dalam dunia industri yang kompetitif, untuk seleksi strategi logistik dan juga seleksi mesin yang digunakan. Terdapat 7 (tujuh) langkah yang menjelaskan tentang permodelan ANP dalam *supplier selection* dan evaluasi.

Langkah 1: Analisis masalah yang biasanya diawali dengan menentukan kriteria – kriteria yang saling terkait. Tujuan utamanya adalah untuk menentukan Strategi

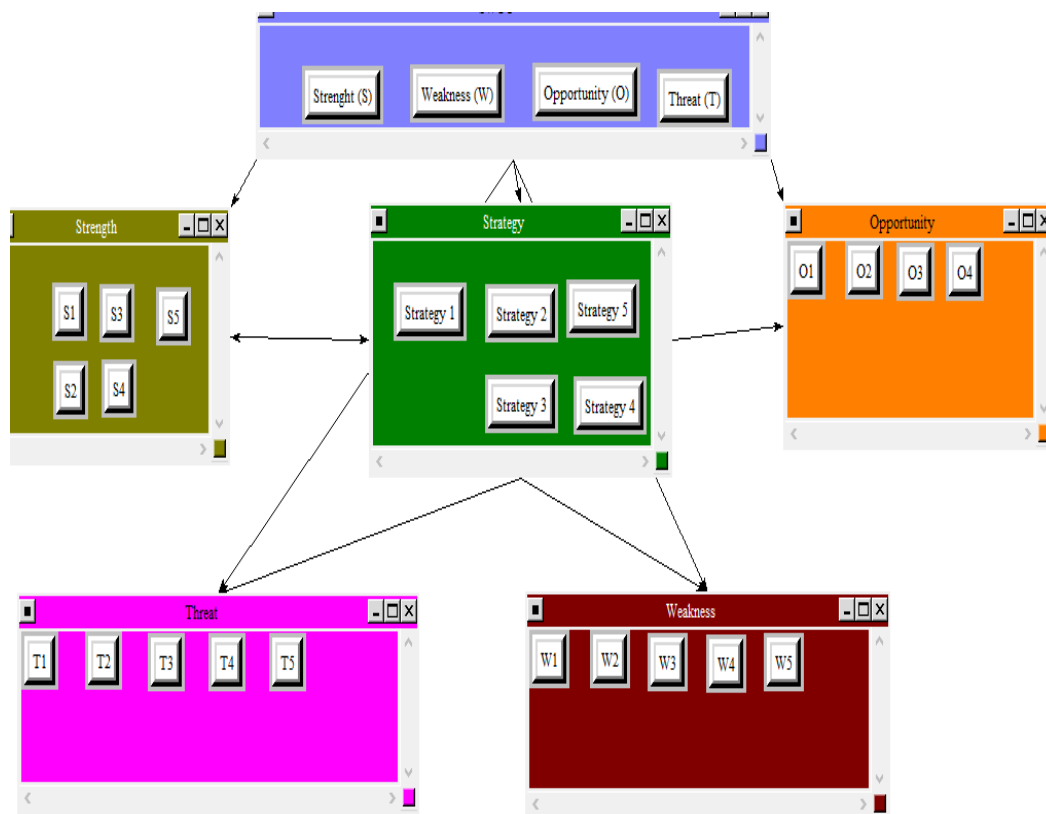
pemasaran terbaik berdasarkan tingkat prioritas yang sudah memenuhi keinginan dari perusahaan.

Langkah 2: Kriteria utama yang diusulkan oleh SWOT dalam 4 Faktor *Strenght*, *Weakness*, *Opportunity*, *Threats* yang diolah kedalam IE Matriks yang menghasilkan 5 Startegi pemasaran.

Langkah 3: Berdasarkan Strategi pemasaran pada *Langkah 2*, maka alternative strategi satu hingga lima mulai ditentukan dengan melakukan pembobotan dan ranking berdasarkan hasil dari kuesioner.

Langkah 4: Penentuan interaksi yang terjadi antara dan di dalam *cluster* serta elemennya.

Langkah 5: Pembentukan supermatriks berdasarkan network yang terbentuk pada Langkah 4. Adapun pembentukan matriksnya adalah sebagai berikut:



Gambar 2.7 Model Matriks ANP

Warna Biru menunjukkan *cluster* kriteria SWOT yaitu *Strenght*, *Weakness*, *Opportunity* *Threats* yang berkoneksi kepada cluster masing – masing sub

kriterianya yaitu S1,S2,S3,S4,S5 untuk Strength, W1,W2,W3,W4,W5 untuk Weakness, O1,O2,O3,O4 untuk Opportunity, T1,T2,T3,T4,T5 untuk Threats.

Langkah 6: setelah dilakukan hubungan antara Cluster kriteria dan Cluster Subkriteria dilakukan penghubungan dari tiap alternative strategi kepada node sub kriteria sesuai yang dihasilkan pada IE Matriks, supermatriks yang terbangun dikalikan dengan bobot dari *cluster* yang akan menunjukkan bobot dari supermatriks tersebut.

Langkah 7: Supermatriks berada dalam kondisi *steady state* meskipun dikalikan dengan bobot supermatriks itu sendiri sampai sama nilai dari tiap kolom dari matriks bernilai sama. Berdasarkan hal ini maka nilai terbesar dipilih sebagai kriteria yang digunakan untuk menentukan Strategi pemasaran dengan tingkat prioritas tertinggi.

2.6.4 Kelebihan dan Kekurangan ANP

ANP adalah suatu pendekatan pengambilan keputusan multi-atribut yang berdasar pada alasan, pengetahuan dan pengalaman ahli-ahli dalam bidangnya. Berikut ini disebutkan beberapa kelebihan dan kekurangan ANP (Saaty, 1990):

1. Kelebihan ANP:

- a. ANP merupakan teknik komprehensif yang dapat mewakili semua kriteria yang relevan, baik *tangible* maupun *intangible*.
- b. ANP memungkinkan adanya hubungan yang lebih kompleks antar level dan atribut keputusan tanpa struktur hirarki yang kaku.
- c. ANP menggunakan pertimbangan keterkaitan antara dan antar level dari kriteria sehingga ANP dapat digunakan sebagai alat pengambilan keputusan multi-kriteria yang atraktif.
- d. ANP dapat digunakan dalam pertimbangan karakteristik yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif.
- e. ANP menyediakan skor sintesis yang menjadi indikator *ranking* relative dari alternatif-alternatif yang tersedia.

2. Adapun kekurangan ANP:

- a. Proses pengambilan keputusan ANP memerlukan diskusi dan *brainstorming* yang dalam.

- b. Pencarian data untuk metodologi ANP merupakan proses intensif yang membutuhkan waktu yang lama.
- c. Perhitungan ANP membutuhkan matrik-matrik perbandingan berpasangan tambahan sehingga jumlahnya lebih banyak dari proses AHP.
- d. Dalam ANP diperlukan alur yang teliti dari matrik dan perbandingan berpasangan atribut.
- e. Akurasi hasil tergantung pada pengetahuan penggunaanya karena perbandingan berpasangan bersifat subjektif.

2.7 Integrasi SWOT dan ANP

Integrasi metode SWOT dan ANP dalam pengambilan keputusan, diharapkan mampu menghasilkan keputusan strategi pemasaran yang menyeluruh dan efektif serta tepat guna dalam mencapai sasaran yang di inginkan.

Proses, pengintegrasian metode SWOT dan ANP dalam pengambilan keputusan sebagai berikut:

- a. Penentuan SWOT dari Suzuki dengan menggunakan kedua Matriks IFE dan EFE, yang nantinya akan menghasilkan kriteria-kriteria.
- b. Input dari pembobotan faktor dari kriteria-kriteria dari ke empat variable kriteria SW (*Strenght* dan *weakness*), SO (*Strenght* dan *Opportunity*), ST (*Strenght* dan *Threats*), WO (*Weakness* dan *Opportunity*), WT (*Weakness* dan *Threats*), dan OT (*Opportunity* dan *Threats*) dilakukan pengolahan data berupa kuisioner. Selanjutnya akan dilakukan analisis hasil kriteria dari metode SWOT sebelumnya dengan metode ANP sehingga dapat menghasilkan suatu keputusan prioritas teritinggi.
- c. Dari ranking kriteria-kriteria yang dianggap ideal, hal tersebut dapat dijadikan input bagi SWOT. Dimana output dari SWOT adalah strategi dan arah pemasaran yang bertujuan untuk mencapai visi dan misi perusahaan.

2.8 Posisi Penelitian

Sub bab ini, akan membahas tentang rangkuman penelitian terdahulu, serta menentukan posisi penelitian saat ini baik pada industri Jasa maupun industri

lainnya. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian-penelitian tersebut adalah SWOT, ANP, TOPSIS dan metode lainnya.

Rachman Tri Fridian (2011), melakukan penelitian mengenai pengambilan keputusan strategi pemasaran yang terbaik dengan menggunakan metode ANP dan TOPSIS di kantor TELKOM Regional V Surabaya. Dalam penelitiannya peneliti melakukan pendekatan kepada divisi akses dimana dalam bidang yang diteliti diperlukan metode TOPSIS untuk melakukan pemilihan kriteria positif ideal.

Salman (2009), untuk menentukan industri manufaktur unggulan dengan metode analisis ANP, dan didukung lagi dengan TOPSIS untuk mendapatkan keputusan yang terbaik dalam pemilihan industri manufaktur unggulan. Pada penelitian ini hasil yang didapatkan adalah prioritas industri manufaktur unggulan. Beberapa pendekatan metode yang dipakai sebagai masukan diantaranya: saat pemilihan kriteria-kriteria yang paling berpengaruh terhadap masalah yang diteliti, dan pembobotan pada tiap-tiap kriteria yang digunakan untuk analisa.

Puspitasari (2011), aplikasi model zero-one programming, dematel dan ANP untuk optimasi pemilihan strategi pemasaran. Pada penelitian ini data-data penelitian diperoleh dari tenaga ahli, pejabat dan karyawan perusahaan yang terkait dengan materi yang diteliti. Pada penelitian ini didapatkan hasil berupa strategi pemasaran untuk pihak hotel dalam level strategis, dimana level tersebut akan dijabarkan menjadi poin-poin teknis. Selain itu, pada penelitian ini akan ditentukan berapa perkiraan besar biaya yang dilakukan dengan perhitungan ABC.

Pada penelitian yang membahas tentang aplikasi MCDM (*Multiple Criteria Decision Making*) dalam permasalahan pemilihan guru berprestasi dengan kriteria penilaian: portofolio, tes tertulis, tes kepribadian, wawancara, membuat makalah dan presentasi, (Juliyanti, dkk, 2011). Diperoleh sebuah sistem pengambilan keputusan yang dapat digunakan secara efektif dan efisien. Dalam penelitian ini digunakan metode AHP (*Analytical Hierarchy Process*) untuk pembobotan kriteria dan uji tingkat konsistensi terhadap matriks perbandingan berpasangan. Jika matriks telah konsisten maka dapat dilanjutkan ke proses metode TOPSIS (*Technique For Orders Reference by Similarity to Ideal Solution*) dalam melakukan perankingan untuk menentukan alternatif terpilih dengan menggunakan input bobot kriteria yang diperoleh dari metode AHP.

Tabel 2.6 Posisi Penelitian

Peneliti	Judul Penelitian	Kategori Penelitian	Metode						Objek Penelitian
			S W O T	A N P	A H P	TO PSI S	DEL PHI	Lain nya	
Rachman Tri Fridian (2011)	Pengambilan keputusan strategi pemasaran terbaik menggunakan metode ANP dan TOPSIS	Tugas Akhir		V		V			Perusahaan Telekomunikasi
Puspitasari (2011)	Aplikasi Model Zero-one Programming, Dematel dan ANP untuk Optimasi Pemilihan Strategi Pemasaran	Tugas Akhir		V			V	V	Industri Jasa (Hotel)
Salman (2009)	A Conceptual Performance Measurement Framework for Construction	Tesis		V		V			
Juliyanti, Mohammad Isa Irawan, Imam Mukhlis (2011)	Pemilihan Guru Berprestasi Menggunakan Metode Ahp Dan Topsis	Jurnal			V	V		V	Dinas Pendidikan
Nugroho Priyo Negoro (2013)	Perumusan Strategi Pengembangan Proyek Kerjasama Pemerintah Dan Swasta (KPS)	Tesis	V		V				Dinas Kabupaten

Peneliti	Judul Penelitian	Kategori Penelitian	Metode						Objek Penelitian
			SWOT	ANP	AHP	TOPSIS	DELPHI	Lainnya	
	Dengan Pendekatan SWOT - AHP								
Kautzar Satrio Negoro (2015)	Pemilihan Strategi Pemasaran dengan menggunakan metode SWOT, ANP pada PT.Suzuki Indomobil Sales (R2) Regional Office Jatim	Tesis	V	V					Perusahaan Otomotif

~Halaman ini Sengaja dikosongkan~

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

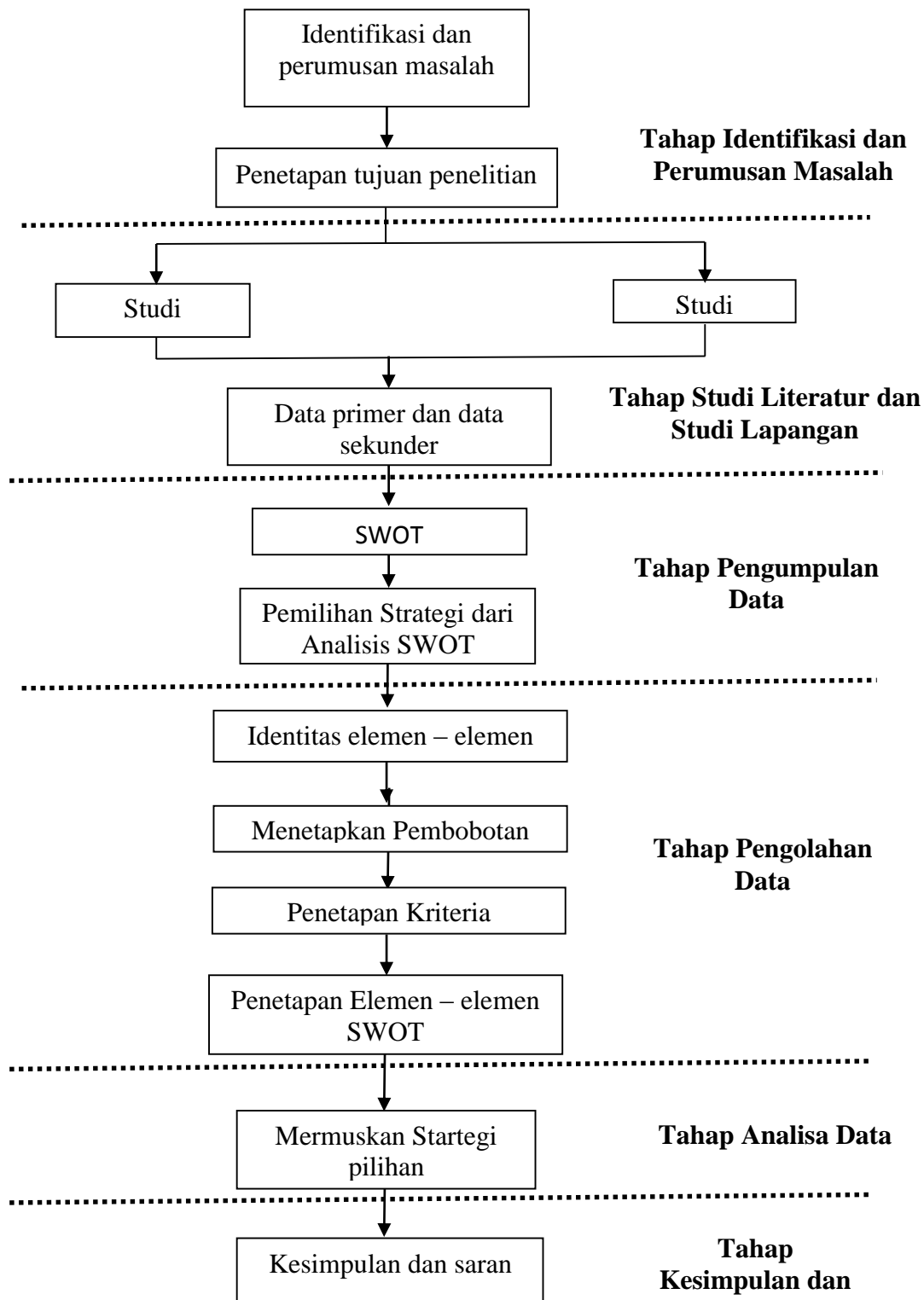
Pada bab ini dijelaskan mengenai tahapan sistematis dalam penyusunan penelitian, meliputi tahapan awal sampai tahap akhir yang memiliki keterkaitan satu sama lain dan juga melibatkan konsep dan metode yang ada pada bab sebelumnya. Tahapan dalam metodologi penelitian ini disusun dan disesuaikan dengan rumusan masalah dan objek penelitian.

3.1 Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah membahas tentang bagaimana PT Suzuki Indomobil Sales Regional Jatim menerapkan dan merancang strategi pemasarannya, data penelitian didapatkan dari AISI (2014).

3.2 Tahap-tahap Penelitian

Penelitian yang dilakukan meliputi 6 tahapan utama, yaitu: tahap identifikasi, perumusan masalah, tahap studi literature, studi lapangan (didapatkan data primer dan data sekunder), tahap pengumpulan data, tahap pengolahan data, tahap analisa data, serta tahap penarikan kesimpulan dan saran. Tahapan tersebut dapat dilihat pada Gambar 3.1 Metodologi Penelitian, sedangkan langkah-langkah yang terdapat pada masing-masing tahapan akan dijelaskan lebih lanjut setelah Gambar 3.1.



Gambar 3.1 Metodologi Penelitian

3.2.1 Tahap Identifikasi dan Perumusan Masalah

Pada tahapan ini akan dilakukan identifikasi masalah, yang merupakan proses awal dari penelitian. Permasalahan yang diangkat menjadi pokok penelitian ini berdasarkan kondisi nyata perusahaan PT Suzuki Indomobil Sales Regional Jawa Timur, dalam melakukan penerapan dan pemilihan strategi pemasaran.

3.2.2 Tahap Studi Literatur dan Studi Lapangan

Materi yang digunakan pada penelitian ini, didapatkan dari hasil observasi jurnal ilmiah maupun materi terkait lainnya yang disesuaikan dan dapat mendukung penyelesaian masalah dalam penelitian. Adapun data yang didapatkan berdasarkan hasil studi literatur dan studi lapangan adalah data primer dan data sekunder.

3.2.2.1 Data Primer

Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah informasi yang didapatkan melalui form penilaian alternatif kriteria factor- faktor SWOT dengan alternative form penilaian analisis SWOT yang dapat membantu dalam menjelaskan strategi pemasaran yang dijalankan oleh Suzuki. Selain itu, digunakan informasi yang berkaitan dengan metode SWOT dan ANP serta integrasi kedua metode ini, yang digunakan sebagai metode dalam menentukan strategi pemasaran. Informasi tersebut perlu diketahui karena akan mempengaruhi kuisioner yang dibuat oleh peneliti.

3.2.2.2 Data Sekunder

Data sekunder yang digunakan dalam penelitian lebih mengarah kepada jurnal pendukung maupun kondisi perusahaan yang ditinjau dari berbagai perspektif.

3.2.3 Tahap Pengumpulan Data

Tahap pengumpulan data dilakukan peneliti dengan cara pengamatan langsung yang menggunakan teknik wawancara atau diskusi langsung terhadap para responden ahli (*expert*) pada tahap ini peneliti melakukan wawancara atau diskusi langsung dengan Head Regional Office Jatim , Head Sales division

Regional Office Jatim dan Head Promo division Regional Office. Setelah diketahui strategi apa saja yang sudah dilakukan oleh PT Suzuki Indomobil Sales Regional Jawa Timur dilakukan analisis SWOT untuk menemukan kriteria-kriteria strategi yang diinginkan berdasarkan visi dan misi perusahaan yang nantinya akan menghasilkan strategi-strategi yang masuk dalam kuadran SWOT matriks. Setelah dilakukan analisis terhadap strategi-strategi tersebut dengan menggunakan Matriks IFE dan Matriks EFE.

3.2.4 Tahap Pengolahan Data

Kriteria yang telah didapatkan dari tahap pengumpulan data selanjutnya diolah menggunakan metode ANP. Pemilihan strategi dapat dijabarkan dengan menggunakan analisis SWOT yang nantinya menentukan kriteria-kriteria dari tiap strategi yang ada. Kemudian dilakukan pembobotan dengan menggunakan ANP, yang nantinya output dari ANP dilakukan perangkingan yang nantinya akan ditentukan elemen-elemen SWOT.

3.2.5 Tahap Analisa Data

Berdasarkan analisa dan interpretasi data maka dapat diketahui kriteria yang perlu ditingkatkan, sehingga mampu menunjukan strategi pemasaran yang seperti apa yang dibutuhkan perusahaan secara keseluruhan. Informasi ini dapat memudahkan perusahaan untuk merumuskan strategi dan tindakan yang perlu dilakukan dan memberikan kebijakan mengenai strategi pemasarannya.

3.2.6 Tahap Kesimpulan dan Saran

Penarikan kesimpulan harus didasarkan pada permasalahan dan tujuan penelitian. Saran juga diberikan sebagai bahan perbaikan penelitian mendatang, maupun yang sifatnya adalah pengembangan dari penelitian yang telah dilakukan.

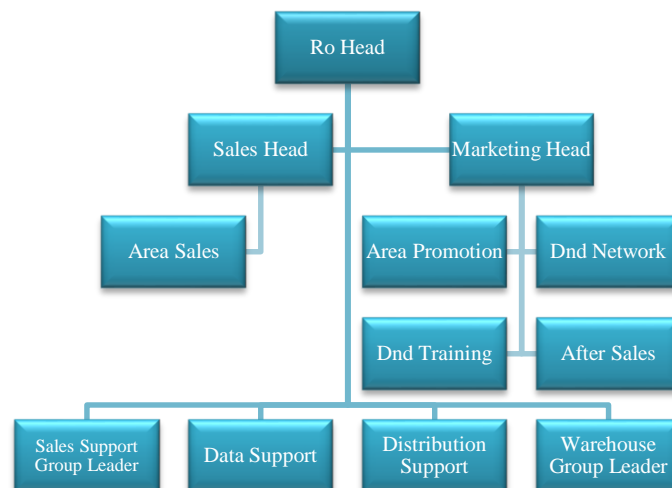
BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Profil perusahaan

PT Suzuki Indomobil Sales Regional Jawa Timur (Suzuki ROJatim), merupakan anak perusahaan dari Suzuki Motor Corporation (SMC) yaitu *holding* utama *brand* Suzuki di dunia yang bergerak dalam bidang penjualan kendaraan bermotor roda dua, Suzuki ROJatim ini melakukan pekerjaan di wilayah seluruh Jawa Timur dengan lingkup kerjanya adalah sebagai pengontrol dan juga penyedia jasa layanan untuk segala hal yang dibutuhkan oleh main dealer yang tersebar diseluruh Jawa Timur.

Tiap dealer-dealer yang ada untuk regulasi, kebijakan dalam pemasaran dan penentuan strategi pemasarannya di tentukan oleh Suzuki ROJatim yang terintegrasi secara tidak langsung oleh PT SIS Pusat yang berkantor pusat di Jakarta. Strategi Suzuki yang diusung pada tahun ini dengan dua strategi yaitu fokus meningkatkan *image* dan kedua dengan meningkatkan kualitas aktifitas *sales-marketing* dan *after sales*. Adapun struktur organisasi dari Suzuki ROJatim dapat ditunjukkan pada gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Suzuki Indomobil Sales RO Jatim.



Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT.SIS ROJatim

Sumber : Suzuki ROJatim,Struktur Organisasi Agustus 2015

Struktur organisasi yang digunakan oleh Suzuki ROJatim dibagi menjadi tiga bagian yaitu *Sales Division*, *Marketing Division*, dan *Sales Support Group*. Didalam tiga bagian divisi, divisi *sales* dan *marketing* memiliki perbedaan dalam focus pekerjaannya dimana divisi *sarketing* menangani hal program promosi dan *event* berkenaan dengan meningkatkan *brand awareness* dari Suzuki dan divisi *sales* menangani program-program penjualan dan dengan menentukan harga jual produk dan pengawas dari pada dealer-dealer ditiap daerah yang di cakup oleh Suzuki ROJatim.

4.1.1 Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan

1. VISI

Menjadi perusahaan terkemuka di dalam Suzuki Global Operation yang dihargai dan dikagumi di Indonesia.

2. MISI

Kami menginginkan pertumbuhan dan perkembangan Perusahaan yang berimbang berdasarkan azaz kerja keras, integritas dan kebersamaan untuk selalu mencapai hasil lebih baik dalam mendahului harapan pelanggan.

4.2 Pengumpulan Data

Pada tahap ini dilakukan pengumpulan data, baik untuk data primer maupun data sekunder. Data primer didapatkan dari hasil penyebaran kuisisioner, dan pengisiannya dengan wawancara dengan pihak manajemen perusahaan. Sedangkan data sekunder, didapatkan dari hasil laporan informasi yang diberikan pihak lain yang terkait. Penelitian ini berfokus pada produk Suzuki Satria, Nex dan juga Titan.

4.2.1 Pengumpulan Data Primer

Penyebaran dan pengisian kuisisioner pertama dilakukan untuk memperoleh pertimbangan dari manajemen dan pihak-pihak lain yang kompeten tentang faktor-faktor eksternal dan internal. Adapun responden yang kompeten dalam pengisian kuisisioner ini adalah sebagai berikut:

1. *Head Regional Office* Jatim berjumlah 1 (satu) orang.
2. *Sales Head Regional Office* Jatim berjumlah 2 (dua) orang

3. *Marketing Head Regional Office* Jatim berjumlah 2 (dua) orang.

Jumlah reponden keseluruhan adalah 5 (lima) orang. Kuisioner pertama ini bersifat semi terbuka, dimana disamping responden dapat memilih jawaban yang ada, juga dapat memberikan pendapat dengan menambahkan sesuai dengan jawaban mereka sendiri. Dari seluruh hasil kuisioner yang ada, peneliti melakukan diskusi dengan pihak manajemen dan melakukan rekapitulasi hasil perhitungan kuesioner. Didapatkan informasi tentang faktor-faktor eksternal dan internal perusahaan apa saja yang berpengaruh terhadap strategi pemasaran perusahaan.

4.3 Penyusunan Strategi SWOT

Dalam penyusunan metode SWOT, terdapat empat faktor yang dapat mempengaruhi suatu pengambilan keputusan atau perumusan suatu strategi. Keempat faktor tersebut dibagi menjadi dua kategori yaitu kategori Internal dan kategori Eksternal, empat faktor tersebut adalah *Strenght*, *Weakness*, *Opportunity*, dan *Threats*.

4.3.1 Faktor Internal PT Suzuki Indomobil Sales Jatim

Pada tahap awal penelitian akan dilakukan penilaian di perusahaan berdasarkan faktor internal dan eksternal.

Faktor internal akan menggambarkan keseluruhan strength (kekuatan) dan weakness (kelemahan) perusahaan. *Strength* yang dimaksud adalah kelebihan yang dimiliki oleh perusahaan yaitu kompetensi khusus yang terdapat di PT. Suzuki Indomobil Sales Jatim yang akan mampu menghasilkan keunggulan kompetitif yang dapat diterima di pasaran sedangkan *weakness* yang dimaksud adalah keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber, keterampilan dan kemampuan yang menjadi penghalang serius bagi kinerja perusahaan. Faktor – factor kekuatan dan kelemahan perusahaan didapatkan melalui wawancara dengan pihak Suzuki Indomobil Sales dan dapat dilihat pada table 4.1 dan 4.2.

Tabel 4.1 Faktor-faktor kekuatan (*strength*) PT Suzuki Indomobil Sales

Jatim

S1	Produk dari Suzuki dikenal memiliki kehandalan dan kenyamanan bagi penggunanya
S2	Suzuki memiliki produk unggulan (Satria Fu)
S3	Memiliki kuantitas dan kualitas SDM bagian teknisi dan operasional yang handal.
S4	Suzuki merupakan merek ternama yang cukup dikenal di masyarakat (<i>Brand Awareness</i>)
S5	Sering melakukan <i>event Racing</i> yang meningkatkan image produk Suzuki yang <i>sporty</i>

Tabel 4.2 Faktor-faktor kelemahan (*weakness*) PT Suzuki Indomobil Sales

Jatim

W1	Produk dari Suzuki dikenal memiliki nilai jual kembali yang rendah.
W2	Harga <i>sparepart</i> yang cukup mahal
W3	Kurangnya tenaga sales yang mampu mencakup pasar – pasar pinggir kota.
W4	Promosi Suzuki yang kurang gencar dan tidak menyeluruh ke semua segmen pasar.
W5	Jumlah <i>dealer</i> dengan 3S (<i>Sales, Sparepart, Service</i>) yang tidak merata di setiap daerah menyulitkan pengguna Suzuki untuk melakukan <i>service</i> .

Setelah didapat kriteria–kriteria dari faktor Kekuatan (*strenght*) dan juga Kelemahan (*weakness*) maka dapat dilakukan pembobotan dengan menggunakan IFE Matriks dimana data bobot diberikan oleh *expert* dari pihak Suzuki dan rating didapatkan dari hasil rata-rata kuisioner. Pada Tabel 4.3 akan ditunjukkan nilai total IFE Matriks PT.SIS RO Jatim.

Tabel 4.3 IFE Matriks PT SIS ROJatim

	FAKTOR INTERNAL	Bobot	Rating	Nilai
Kriteria <i>Strenght</i>				
S1	Produk dari Suzuki dikenal memiliki kehandalan dan kenyamanan bagi penggunanya	0.1	3	0.3

	FAKTOR INTERNAL	Bobot	Rating	Nilai
S2	Suzuki memiliki produk unggulan (Satria Fu)	0.1	3	0.3
S3	Memiliki kuantitas dan kualitas SDM bagian teknisi dan operasional yang handal.	0.1	3	0.3
S4	Suzuki merupakan merek ternama yang cukup dikenal di masyarakat (<i>Brand Awareness</i>)	0.1	3	0.3
S5	Sering melakukan <i>event Racing</i> yang meningkatkan image produk Suzuki yang <i>sporty</i>	0.1	4	0.4
Kriteria Weakness				
W1	Produk dari Suzuki dikenal memiliki nilai jual kembali yang rendah.	0.1	4	0.4
W2	Harga <i>sparepart</i> yang cukup mahal	0.1	4	0.4
W3	Kurangnya tenaga sales yang mampu mencakup pasar – pasar pinggir kota.	0.1	4	0.4
W4	Promosi Suzuki yang kurang gencar dan tidak menyeluruh ke semua segmen pasar.	0.1	4	0.4
W5	Jumlah <i>dealer</i> dengan 3S (<i>Sales, Sparepart, Service</i>) yang tidak merata di setiap daerah menyulitkan pengguna Suzuki untuk melakukan <i>service</i> .	0.1	3	0.3
TOTAL		1		3.5

4.3.2 Faktor External PT Suzuki Indomobil Sales Jatim

Faktor external akan menggambarkan *opportunity* (peluang) dan *threat* (ancaman) perusahaan. *Opportunities* yang dimaksud adalah peluang perusahaan yang didapatkan melalui proses identifikasi segmen pasar sebelumnya, perubahan atau keadaan yang teratur, perubahan teknologi dan perbaikan hubungan dengan pembeli atau penjual. Dengan adanya identifikasi tersebut perusahaan dapat mengetahui peluang yang dimiliki oleh perusahaan. *Threat* adalah faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan perusahaan jika tidak diatasi, ancaman akan menjadi ganjalan bagi satuan bisnis yang bersangkutan baik untuk masa sekarang maupun di masa depan. Pada Tabel 4.4 dan 4.5 akan ditampilkan faktor-faktor

eksternal yang dapat mempengaruhi perusahaan.

Tabel 4.4 Faktor-faktor peluang (opportunities) PT Suzuki Indomobil Sales

Jatim

O1	Suzuki memiliki harga yang bersaing dengan pesaingnya.
O2	Kondisi permintaan pasar yang masih cukup luas dan tinggi untuk penjualan kendaraan roda dua.
O3	Adanya sarana perkereditan yang ditawarkan oleh leasing yang berkualitas dan terpercaya.
O4	Perkembangan teknologi otomotif yang berkembang dengan pesat.

Tabel 4.5 Faktor-faktor Ancaman (Threats) PT Suzuki Indomobil Sales

Jatim

T1	Banyaknya varian baru yang ditawarkan oleh merek pesaing.
T2	Merek pesaing dapat memberikan program khusus yang lebih menarik bagi pembelinya
T3	Standarisasi konsumen yang semakin tinggi terhadap kualitas produk
T4	Kebijakan peraturan BI terhadap kenaikan DP 25%
T5	Banyaknya <i>dealer</i> pesaing yang tersebar hingga pelosok daerah.

Setelah didapat kriteria – kriteria dari faktor peluang (*opportunities*) dan juga ancaman (*Threats*) maka dapat dilakukan pembobotan faktor Eksternal dengan menggunakan EFE Matriks dimana data bobot diperoleh dari hasil kuisioner dan rating didapatkan dari expert pihak internal Suzuki. Hal ini dapat ditunjukkan pada Tabel 4.6 EFE Matriks PT.SIS ROJatim.

Tabel 4.6 EFE Matriks PT.SIS ROJatim

	FAKTOR EKSTERNAL	Bobot	Rating	Nilai
Kriteria peluang (<i>opportunities</i>)				
O1	Suzuki memiliki harga yang bersaing dengan pesaingnya	0.15	3	0.45
O2	Kondisi permintaan pasar yang masih cukup luas dan tinggi untuk penjualan kendaraan roda dua	0.15	3	0.45

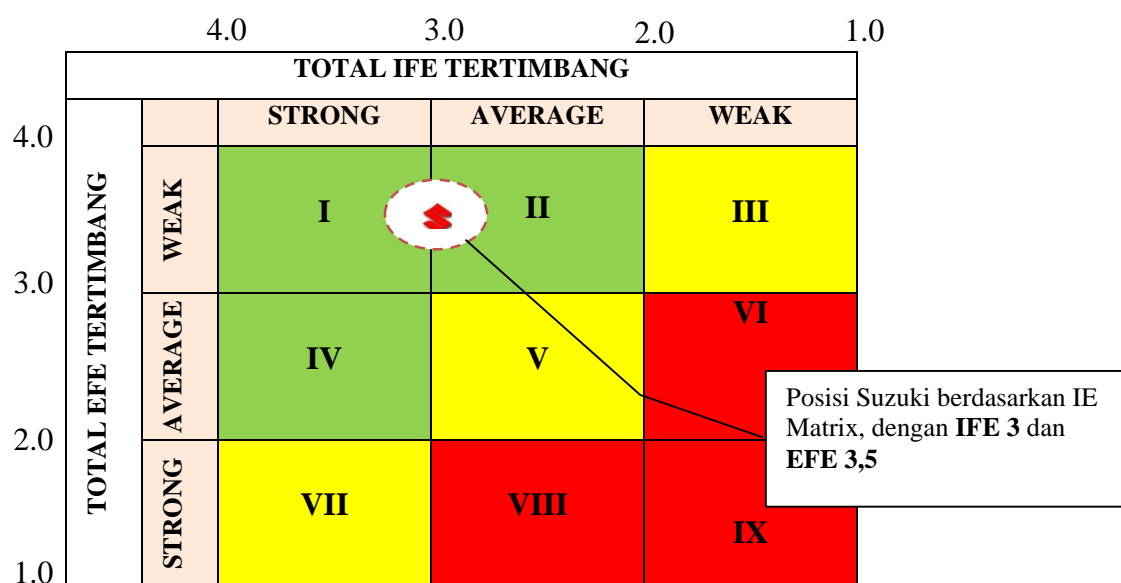
	FAKTOR EKSTERNAL	Bobot	Rating	Nilai
O3	Adanya sarana perkereditan yang ditawarkan oleh leasing yang berkualitas dan terpercaya.	0.15	3	0.45
O4	Perkembangan teknologi otomotif yang berkembang dengan pesat.	0.15	3	0.45
Ancaman (<i>Threats</i>)				
T1	Banyaknya varian baru yang ditawarkan oleh merek pesaing.	0.08	3	0.24
T2	Merek pesaing dapat memberikan program khusus yang lebih menarik bagi pembelinya	0.08	3	0.24
T3	Standarisasi konsumen yang semakin tinggi terhadap kualitas produk	0.08	3	0.24
T4	Kebijakan peraturan BI terhadap kenaikan DP 25%	0.08	3	0.24
T5	Banyaknya <i>dealer</i> pesaing yang tersebar hingga pelosok daerah.	0.08	3	0.24
TOTAL		1		3

Setelah dilakukan pembobotan dan peratingan IFE dan EFE maka didapatkan data bahwa pada matriks internal adalah **3,5** dan matriks eksternal adalah **3**. Setelah didapatkan data tersebut maka dapat dilanjutkan dalam penentuan Internal Eksternal Matriks guna mengetahui kuadran posisi perusahaan

4.3.3 Penentuan Matriks Internal External

Matriks IE digunakan untuk mengetahui posisi PT. XYZ diantara bisnis unitnya dalam format 9 sel matriks. Matriks tersebut terdiri dari 2 dimensi; *Total Score* IFE pada sumbu X dan *total score* EFE pada sumbu Y. Penilaian yang dilakukan terhadap faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan tersebut akan dimasukkan dalam matrix internal dan eksternal. Hasil perhitungan IFE pada perusahaan adalah **3,5** sedangkan hasil perhitungan EFE perusahaan adalah **3**. Pada

sumbu x matrik I-E, total nilai IFE yang dibobot dari 1,0 sampai 1,99 menunjukkan posisi internal yang lemah ; nilai 2,0 sampai 2,99 dianggap sedang ; sedangkan nilai 3,0 samai 4,0 dianggap kuat. Demikian pula sumbu y, total nilai EFE yang dibibit dari 1,0 sampai 1,99 dianggap nilai rendah ; nilai 2,0 sampai 2,99 dianggap sedang; sedangkan nilai 3,0 sampai 4,0 dianggap tinggi. Analisa ini mempunyai skala 100 hingga 400 pada setiap sumbu. (David, 2013) Nilai tersebut dimasukkan pada IE matrix yang dapat dilihat pada gambar 4.1



Gambar 4.2 Mariks IE PT.Suzuki Indomobil Sales

Berdasarkan analisa melalui IE matrix tersebut maka dapat diperoleh bahwa Suzuki berada pada **kuadran II**. Dimana pada perusahaan yang berada pada kuadran ke-2 termasuk perusahaan yang digambarkan sebagai **Grow and Develop** (David, 2013) atau Tumbuh dan Membangun. Perusahaan pada kuadran tersebut sangat cocok untuk menerapkan strategi sebgai berikut:

1. Market Penetration, salah satu bentuk penetrasi yang dapat dilakukan oleh Suzuki ROJatim adalah dengan melakukan kegiatan promosi dengan meningkatkan *brand awareness*. Salah satunya yang dapat dilakukan adalah melakukan event – event berupa pesta hiburan rakyat di tempat yang dekat dengan pemukiman warga.

2. Pengembangan Pasar, suatu pengembangan pasar dapat diwujudkan dengan membangun jaringan berupa dealer atau distributor purna jual diseluruh area dengan *demand* yang masih banyak. Dengan adanya dealer sebagai jaringan distribusi purna jual akan memudahkan pasar untuk meraih produk yang diinginkan.
3. Product Development, implementasinya dapat dilakukan dengan penciptaan produk-produk yang dapat memenuhi keinginan pasar. Produk – produk baru yang sesuai dengan keinginan pasar akan membantu meraih pasar yang selalu ingin produk dengan teknologi terkini dan kualitas terbaik.
4. Integrasi Horisontal, dengan memperhatikan semua lini dari belakang hingga depan hal ini perlu dilakukan dari mulai produk, promosi, hingga layanan *aftersales* yang dapat dinikmati oleh kastemer. Hal ini diperlukan perbaikan dari mulai produk yang dijual, event promosi yang dibuat, program *sales* dan juga *aftersales* yang dijadikan keutamaan guna memberikan layanan terbaik kepada kastemer

4.4 Analisa Porter

Five forces Porter merupakan salah satu alat untuk menganalisis strategi bersaing yang dilakukan perusahaan. *Five forces* tersebut antara lain persaingan dalam industri, potensi masuknya pesaing baru, potensi pengembangan produk pengganti, daya tawar pemasok, dan daya tawar konsumen. Berikut ini merupakan gambaran singkat dari analisis persaingan model lima kekuatan Porter pada Suzuki RO Jatim dengan membagi kedalam tiga produk unggulannya yaitu: Suzuki Satria F150, Suzuki Nex Fi, Suzuki Titan. Pada analisis Porter kali ini peneliti menggunakan asumsi untuk setiap produk yang diteliti dengan melihat fenomena-fenomena yang terjadi disekitar.

1. Suzuki Satria (Motor Bebek *Sport*)

a. Persaingan industri

Produk Satria memiliki pesaing-pesaing produk dari kompetitor yaitu Honda Sonic dan Yamaha MX 150. Dari ketiga produk tersebut Suzuki Satria merupakan produk pertama dengan konsep jenis bebek *sport*.

b. Potensi masuknya pesaing baru.

Potensi masuknya pesaing produk baru, untuk persaingan antara Yamaha, Honda dan Suzuki. Masih sama seperti sebelumnya dimana Suzuki mengandalkan Suzuki Satria, Honda dengan Sonic dan Yamaha dengan MX 150, adapun potensi pesaing baru kemungkinan dari pabrikan motor lain yang belum memiliki produk untuk segmen motor yang sama seperti Kawasaki, Pulsar, Piaggio dan Motor pabrikan china yang mulai masuk pasar Indonesia.

c. Potensi pengembangan produk pengganti.

Produk Suzuki Satria sedang dalam tahap pengembangan yang rencananya pada tahun 2016 akan meluncurkan produk pengembangan terbarunya dengan nama yang sama namun bentuk yang berbeda. Jika dilihat dari pesaing-pesaingnya sudah mulai banyak yang mulai mengembangkan produk serupa seperti *All new* Yamaha MX 150 dan Kawasaki.

d. Daya tawar pemasok.

Faktor-faktor yang mempengaruhi adalah diferensiasi input, biaya antara *supplier* dan perusahaan, adanya input pengganti, volume standar *supplier* dan pengaruh terhadap biaya dan diferensiasi. Pada penelitian ini diketahui bahwa produk Satria memiliki beberapa *supplier* yang mendukung berjalannya perusahaan. *Supplier* tersebut antara lain *supplier logistic*, *spare-part* dan juga produk itu sendiri.

e. Daya tawar konsumen.

Secara daya tawar konsumen untuk produk Suzuki Satria itu sendiri adalah konsumen memiliki banyak pilihan untuk produk sejenis dari pabrikan lainya konsumen juga menginginkan adanya produk-produk dengan pengembangan inovasi terbaru dari produk unggulan itu sendiri.

2. Suzuki Nex Fi (Scooter Matic)

a. Persaingan industri

Produk Suzuki memiliki pesaing-pesaing produk dari kompetitor yaitu Honda Vario dan Yamaha Mio. Dari ketiga produk tersebut Suzuki Nex

merupakan produk dengan keunggulan irit yang sudah teruji hingga rekor muri dengan rekor 79,6 km/liter namun secara penjualan Nex masih berada dibawah Mio dan Vario.

b. Potensi masuknya pesaing baru.

Potensi masuknya pesaing produk baru, untuk persaingan antara Yamaha, Honda dan Suzuki. Masih sama seperti sebelumnya dimana Suzuki mengandalkan Suzuki Nex untuk kelas bebek matic, adapun potensi pesaing baru hingga saat ini pabrikan motor lain selalu membuat varian baru dengan produk yang sama namun dengan stripe yang berbeda untuk menyegarkan kejenuhan pasar.

c. Potensi pengembangan produk pengganti.

Produk Suzuki Nex Fi perlu dilakukan pengembangan mengingat pasar untuk scooter matic merupakan segmen yang paling luas yang paling diminati oleh pembeli sepeda motor pada umumnya.

d. Daya tawar pemasok.

Faktor-faktor yang mempengaruhi adalah diferensiasi input, biaya antara *supplier* dan perusahaan, adanya input pengganti, volume standar *supplier* dan pengaruh terhadap biaya dan diferensiasi. Pada penelitian ini diketahui bahwa perusahaan memiliki beberapa *supplier* yang mendukung berjalannya perusahaan. *Supplier* tersebut antara lain *supplier logistic*, *spare-part* dan juga produk itu sendiri.

e. Daya tawar konsumen.

Secara daya tawar konsumen untuk produk Suzuki Nex itu sendiri adalah dimana konsumen memiliki banyak pilihan untuk produk sejenis dari pabrikan lainya, konsumen juga menginginkan adanya produk-produk dengan pengembangan inovasi terbaru dari produk unggulan itu sendiri.

3. Suzuki Titan (Motor bebek)

a. Persaingan industri

Produk Suzuki Titan memiliki pesaing-pesaing produk dari kompetitor yaitu Honda Revo dan Yamaha Vega ZR. Dari ketiga produk tersebut Suzuki Titan merupakan produk yang paling jarang terlihat dipasaran hal ini dikarenakan banyak yang menilai bentuk dari Suzuki Titan yang kurang mengikuti keinginan pasar.

b. Potensi masuknya pesaing baru.

Potensi masuknya pesaing produk baru, untuk persaingan antara Yamaha, Honda dan Suzuki. Produk-produk dari pesaing sudah berdatangan dan berkali-kali memunculkan produk baru dipasaran namun Suzuki belum meluncurkan satupun produk baru untuk kelas bebek dengan mesin injeksi baru.

c. Potensi pengembangan produk pengganti.

Suzuki Titan sangat perlu untuk dikembangkan dikarenakan Produk Suzuki untuk segmen ini belum ada pengembangannya lagi hingga saat ini sehingga pengembangan produk dirasa sangat diperlukan.

d. Daya tawar pemasok.

Faktor-faktor yang mempengaruhi adalah diferensiasi input, biaya antara *supplier* dan perusahaan, adanya input pengganti, volume standar *supplier* dan pengaruh terhadap biaya dan diferensiasi. Pada penelitian ini diketahui bahwa perusahaan memiliki beberapa *supplier* yang mendukung berjalannya perusahaan. *Supplier* tersebut antara lain *supplier logistic*, *spare-part* dan juga produk itu sendiri.

e. Daya tawar konsumen.

Secara daya tawar konsumen untuk produk Suzuki Titan adalah konsumen memiliki banyak pilihan untuk produk sejenis dari pabrikan lainnya, konsumen juga menginginkan adanya produk-produk dengan pengembangan inovasi terbaru dari produk unggulan itu sendiri.

4.5 Strategi SWOT

Pada tahap ini digunakan Matriks SWOT yang dapat menggambarkan strategi -strategi yang bisa Suzuki lakukan setelah melakukan analisa kekuatan, kelemahan, kesempatan dan ancaman perusahaan.

Matriks *SWOT* merupakan suatu alat pencocokkan yang dapat membantu PT SIS RO Jatim dalam mengembangkan strategi bisnisnya. Matriks *SWOT* dilakukan dengan cara mencocokkan faktor internal dengan faktor eksternal perusahaan sehingga dapat menghasilkan startegi alternatif yang layak bagi perusahaan dalam menghadapi ancaman yang ada. Matrix SWOT ditunjukan pada Tabel 4.7

Tabel 4.7 Matriks SWOT PT. Suzuki Indomobil Sales ROJatim

SWOT MARIKS	STRENGHT					WEAKNESS				
	S1	S2	S3	S4	S5	W1	W2	W3	W4	W5
OPPORTUNITY	STRATEGI SO					STRATEGI WO				
O1	1. Pengembangan Produk sepeda motor baru berdasarkan keinginan pasar (S1,S2,S3,O4)					1. Mengefektifkan seegmentasi pasar berdasarkan pertumbuhan pasar motor nasional dengan peningkatan promosi (W3,W4,O2,O4) 2. Perluasan Jaringan Purna Jual (W1,O1,O3)				
O2										
O3										
O4										
THREATS	STRATEGI ST					STRATEGI WT				
T1	1. Peningkatan Keunggulan Teknologi, peforma dan harga jual dalam meredam pesaing (S1,S2,T3,T2)					1. Perluasan pasar dengan pengembangan produk baru (T5,T1,T2,T4,W5)				
T2										
T3										
T4										
T5										

Berdasarkan Tabel 4.5 didapatkan 5 strategi yang kemudian dapat digunakan sebagai pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Adapun hasil dari strategi-strategi tersebut adalah:

SO: Strategi SO digunakan dengan pendekatan mengoptimalkan semua kekuatan perusahaan untuk mengambil semua peluang yang ada. Dengan kata lain, baik kekuatan dan peluang yang ada harus dapat dimanfaatkan secara

optimal untuk mendapatkan keuntungan yang sebesar-besarnya bagi perusahaan.

1. Pengembangan Produk sepeda motor baru berdasarkan keinginan pasar dengan faktor (S1,S2,S3,O4).

WO: Strategi WO digunakan dengan pendekatan mengoptimalkan semua peluang yang ada untuk mengurangi kelemahan yang menghambat perusahaan. Dengan kata lain, peluang yang ada harus lebih dominan dibandingkan dengan kelemahan perusahaan sehingga kombinasi ini dapat dimanfaatkan secara optimal untuk mendapatkan keuntungan perusahaan.

1. Mengefektifkan segmentasi pasar berdasarkan pertumbuhan pasar motor nasional dengan peningkatan promosi (W3,W4,O2,O4).
2. Perluasan Jaringan Purna Jual (W1,O1,O3).

ST : Strategi ST digunakan dengan pendekatan mengoptimalkan semua kekuatan perusahaan untuk mengurangi ancaman yang merugikan perusahaan. Dengan kata lain, kekuatan yang ada harus lebih dominan dibandingkan dengan ancamannya sehingga kombinasi ini dapat dimanfaatkan secara optimal untuk mendapatkan keuntungan bagi perusahaan.

1. Peningkatan Keunggulan Teknologi, performa dan harga jual dalam meredam pesaing (S1,S2,T3,T2).

WT : Strategi WT digunakan dengan pendekatan meminimalisasi baik ancaman maupun kelemahan perusahaan dengan cara mencari celah-celah yang memungkinkan perusahaan untuk tetap bertahan. Dengan kata lain, peluang yang ada harus lebih dominan dibandingkan dengan kelemahan perusahaan sehingga kombinasi ini dapat dimanfaatkan secara optimal untuk mendapatkan keuntungan perusahaan.

1. Perluasan pasar dengan pengembangan produk baru (T5,T1,T2,T4,W5).

Strategi-strategi tersebut akan digunakan untuk pembobotan dengan metode ANP untuk mengetahui prioritas strategi manakah yang harus diprioritaskan oleh Suzuki untuk meningkatkan penjualan bagi perusahaan.

4.6 Pembobotan strategi SWOT dengan Metode ANP

Pada tahap ini data yang sudah didapatkan akan diolah dengan menggunakan metode ANP. Perhitungan bobot dengan metode ANP akan menggunakan software *Super Decision*. Pembobotan dilakukan dengan menyebarkan kuisioner kepada orang yang dianggap ahli dalam bidangnya (*expert*). Bentuk kuisioner ANP merupakan kuisioner perbandingan berpasangan (*comparison pairwise*).

Sebelum melakukan pembobotan, diperlukan analisis untuk mengetahui hubungan keterkaitan antar kriteria maupun node. Kuisioner disusun berdasar pada model *network* ANP yang telah ditentukan. perbandingan berpasangan yang ada di kuisioner terdiri dari perbandingan berpasangan lokal dan perbandingan berpasangan antar *cluster/node* yang terjadi dengan mempertimbangkan adanya keterkaitan, baik secara *innerdependence* dan *outerdependence*. Hasil dari kuesioner didapatkan hasil dari *pairwise comparison* dengan *Normalized Cluster* dan *limiting value* sebagai berikut:

Tabel 4.8 Tabel hasil Pairwise ANP

Name	Normalized By Cluster	Limiting	Name
O1	0.23111	0.017458	O1
O2	0.49911	0.037702	O2
O3	0.03302	0.002494	O3
O4	0.23677	0.017885	O4
Strategy 1	0.14998	0.114935	Strategy 1
Strategy 2	0.09338	0.071557	Strategy 2
Strategy 3	0.24785	0.189934	Strategy 3
Strategy 4	0.04044	0.030992	Strategy 4
Strategy 5	0.46835	0.358907	Strategy 5
S1	0.22411	0.004535	S1
S2	0.15981	0.003234	S2
S3	0.46981	0.009507	S3
S4	0.03855	0.000780	S4
S5	0.10773	0.002180	S5

Penilaian pada kuisioner perbandingan berpasangan mengacu pada skala pembobotan prioritas 1 sampai 9. Kuisioner berbentuk *comparison pairwise* disebarkan kepada pihak PT. SIS RO Jatim. Nxilai bobot sasaran obyektif

dijumlahkan hingga didapatkan nilai bobot tiap perspektif. Keterkaitan yang ada akan menjadi dasar dalam penyusunan formasi supermatriks. Supermatrik yang didapatkan masih belum terbobot sehingga perlu dikalikan dengan nilai bobot pada tiap klusternya. Hasil dari pembobotan ANP pada PT. SIS RO Jatim dapat dilihat pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9 Pembobotan ANP pada PT. SIS RO Jatim

Alternatives		Bobot
Strategi 1	Pengembangan Produk sepeda motor baru berdasarkan keinginan pasar.	0.114935
Strategi 2	Mengefektifkan segmentasi pasar berdasarkan pertumbuhan pasar motor nasional dengan peningkatan promosi.	0.071557
Strategi 3	Perluasan Jaringan Purna Jual.	0.189934
Strategi 4	Peningkatan Keunggulan Teknologi, performa dan harga jual dalam meredam pesaing.	0.030992
Strategi 5	Perluasan pasar dengan pengembangan produk baru.	0.358907

BAB V

ANALISA DAN PEMBAHASAN

5.1 Analisis dan Pembahasan IE Matriks

Penilaian awal yang dilakukan dalam menentukan strategi SWOT dibagi kedalam dua bagian yaitu berdasarkan factor internal dan eksternal perusahaan.

5.1.1 Analisa IFE Matriks

Matriks IFE (Internal Factor Evaluation) didapat dengan melakukan penilaian berdasarkan factor-faktor internal berupa strength (kekuatan) dan weakness (kelemahan) perusahaan. Hasil perhitungan IFE didapatkan dengan mengalikan nilai bobot yang didapatkan dari expert perusahaan dengan rating yang didapat dari hasil rata-rata kuisioner yang disebarakan kepada 5 responden. Hasil perhitungan IFE matriks adalah **3.5**.

Dari internal faktor yang telah dilakukan pembobotan ditemukan bahwa faktor *weakness* yaitu Suzuki memiliki nilai jual kembali yang rendah mendapatkan bobot rata-rata paling tinggi hal ini dikarenakan Suzuki memiliki *image* yang cukup rendah dimata pembeli karena produknya yang dikenal memiliki harga *spare part* yang mahal sehingga membuat pembeli enggan untuk berinvestasi dalam melakukan pembelian kendaraan roda duanya yang mengakibatkan rendahnya harga jual dari Suzuki. Faktor lain yang mendapatkan bobot paling tinggi adalah pada faktor *strength* yaitu Suzuki sering kali melakukan event racing untuk kompetisi lokal skala nasional dan juga *international* dengan sekala Asia, hal ini membuat produk-produk dari Suzuki dikenal dengan kecepatanya dan juga *image* tangguh maupun *sporty* cukup melekat dimata pelanggan. Nilai 3.5 merupakan salah satu penentu untuk dibuat IE matriks yang nantinya akan diketahui terletak dikuadran berapakah perusahaan Suzuki berada.

5.1.2 Analisa EFE Matriks

Matriks EFE (External Factor Evaluation) didapat dengan melakukan penilaian berdasarkan factor-faktor eksternal perusahaan berupa opportunity

(peluang) dan threat (ancaman) yang didapatkan perusahaan. Hasil perhitungan EFE didapatkan dengan mengalikan nilai bobot yang didapatkan dari expert perusahaan dengan rating yang didapat dari hasil rata-rata kuisioner yang disebarkan kepada 5 responden. Hasil perhitungan EFE matriks adalah **3**.

Pada penelitian IFE matriks ditemukan bahwa faktor *opportunity* yaitu kondisi permintaan pasar yang cukup luas dan tinggi untuk penjualan kendaraan bermotor roda dua di Jawa Timur khususnya merupakan peluang yang cukup besar dimana untuk marketshare di Jawa Timur masih cukup tinggi, selain itu adanya leasing sebagai fasilitator pembeli motor untuk melakukan kredit yang memberikan kemudahan bagi pelanggan dirasa merupakan peluang yang cukup besar untuk pelanggan melakukan pembelian produk-produk dari Suzuki. Pada faktor *threats* banyaknya varian-varian baru yang ditawarkan oleh competitor mengakibatkan ancaman yang cukup besar bagi Suzuki dalam bersaing dipasar. Banyaknya pesaing yang membuka cabang disetiap daerah menyulitkan Suzuki dalam melakukan penetrasi pasar sehingga hal tersebut merupakan ancaman yang cukup berarti bagi Suzuki dalam meningkatkan penjualan produk-produknya.

5.1.3 Analisa IE Matriks

Setelah didapatkan nilai IFE dan EFE, selanjutnya nilai tersebut akan dimasukkan kedalam IE matriks untuk mengetahui posisi perusahaan. Berdasarkan nilai tersebut diketahui bahwa perusahaan berada pada kuadran II yang menggambarkan perusahaan dalam keadaan tumbuh dan berkembang. Sesuai dengan hasil dari IE matriks hal ini menunjukkan bahwa Suzuki perlu melakukan startegi yang bersifat penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, integrasi kebelakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal dan dapat dijelaskan dengan contoh sebagai berikut:

1. Market Penetration, salah satu bentuk penetrasi yang dapat dilakukan oleh Suzuki ROJatim adalah dengan melakukan kegiatan promosi dengan meningkatkan *brand awareness*. Salah satunya yang dapat dilakukan adalah melakukan event – event berupa pesta hiburan rakyat di tempat yang dekat dengan pemukiman warga.

2. Pengembangan Pasar, suatu pengembangan pasar dapat diwujudkan dengan membangun jaringan berupa dealer atau distributor purna jual diseluruh area dengan *demand* yang masih banyak. Dengan adanya dealer sebagai jaringan distribusi purna jual akan memudahkan pasar untuk meraih produk yang diinginkan.
3. Product Development, implementasinya dapat dilakukan dengan penciptaan produk-produk yang dapat memenuhi keinginan pasar. Produk – produk baru yang sesuai dengan keinginan pasar akan membantu meraih pasar yang selalu ingin produk dengan teknologi terkini dan kualitas terbaik.
4. Integrasi Horisontal, dengan memperhatikan semua lini dari belakang hingga depan hal ini perlu dilakukan dari mulai produk, promosi, hingga layanan *aftersales* yang dapat dinikmati oleh kastemer. Hal ini diperlukan perbaikan dari mulai produk yang dijual, event promosi yang dibuat, program *sales* dan juga *aftersales* yang dijadikan keutamaan guna memberikan layanan terbaik kepada kastemer.

Setelah diketahui keadaan perusahaan maka langkah yang dilakukan selanjutnya adalah menentukan strategi yang sesuai dengan keadaan perusahaan saat ini.

5.2 Analisis strategi SWOT

Strategi-strategi yang ada pada SWOT disesuaikan dengan keadaan perusahaan saat ini, dimana perusahaan sedang dalam keadaan tumbuh dan berkembang sesuai dengan hasil matriks IE yang ada pada sub bab sebelumnya. Strategi-strategi yang sesuai dengan perusahaan saat ini adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan meningkatkan kegiatan promosi.

Hal ini dimaksudkan agar Suzuki lebih memperhatikan fungsi dari kegiatan promosi yang dirasa cukup penting guna meningkatkan penjualan dari pada produk-produknya, promosi yang dapat dilakukanpun beragam dari mulai melakukan *branding* pada media cetak, radio maupun televisi. Hal ini juga dapat dilakukan dengan memperbanyak kegiatan promosi yang tujuannya menjalin hubungan langsung dengan pembeli melalui suatu pameran atau juga pergelaran pesta rakyat didaerah-daerah dengan potensi pasar yang besar seperti

pasar malam atau alun-alun kota. Sesuai dengan strategi generic dan strategi utama (David, 2013). Strategi Intensif (*Intensive Strategy*), Strategi ini memerlukan usaha-usaha yang intensif untuk meningkatkan posisi persaingan perusahaan melalui produk yang ada. Dengan strategi utama yaitu Strategi Pengembangan Pasar (*Market Dev. Strategy*).

2. Perusahaan melakukan perluasan pasar.

Perluasan pasar merupakan kewajiban bagi Suzuki untuk dapat meningkatkan penjualan hal ini dikarenakan dengan melakukan perluasan pasar maka Suzuki dapat mendapatkan *captive market* yang masih segar yang sangat berpotensi untuk meningkatkan penjualan dari produk-produk yang dijual oleh Suzuki, selain itu perluasan pasar dalam arti melakukan ekspansi ke daerah-daerah yang masih belum didatangi oleh komeptitor dapat menjadikan Suzuki sebagai pemimpin pasar didaerah tersebut yang menyebabkan loyalitas pelanggan akan tinggi didaerah tersebut. Sesuai dengan apa yang ada pada (David, 2013). Strategi Integrasi Vertikal (*Vertical Integration Strategy*), Strategi ini menghendaki agar perusahaan melakukan pengawasan yang lebih terhadap distributor, pemasok, dan atau pesaingnya, misalnya melalui *merger*, akuisisi atau membuat perusahaan sendiri.

3. Perusahaan melakukan perluasan jaringan purna jual.

Perusahaan perlu melakukan perluasan jaringan purna jual karena hal ini berbanding lurus dengan semakin luasnya jaringan yang dimiliki Suzuki maka makin luas juga cakupan pasar yang dimiliki oleh Suzuki, semakin luas cakupan pasar yang dimiliki oleh Suzuki maka akan berdampak pada tingkat kepercayaan pelanggan akan keperluan *aftersales* dari Suzuki yang akan semakin meningkat yang berujung pada meningkatnya penjualan Suzuki. Sesuai dengan apa yang ada pada (David, 2013). Strategi Integrasi Vertikal (*Vertical Integration Strategy*), Strategi ini menghendaki agar perusahaan melakukan pengawasan yang lebih terhadap distributor, pemasok, dan atau pesaingnya, misalnya melalui *merger*, akuisisi atau membuat perusahaan sendiri.

4. Perusahaan meningkatkan keunggulan, performa dan harga jual untuk meredam persaingan dengan kompetitor.

Meningkatkan performa dan juga harga jual merupakan salah satu bagian dari strategi dimana untuk dapat bersaing dengan kompetitor, hal ini juga bertujuan sebagai bentuk pengembangan agar dapat terus bertahan di pasar yang kompetitif. Hal ini sesuai dengan strategi generic (David, 2013) yaitu strategi pengembangan produk (*Produk Dev. Strategy*) dimana ini adalah salah satu strategi utama dari strategi generic intensif dimana perusahaan harus melakukan peningkatan posisi persaingan melalui produk yang ada.

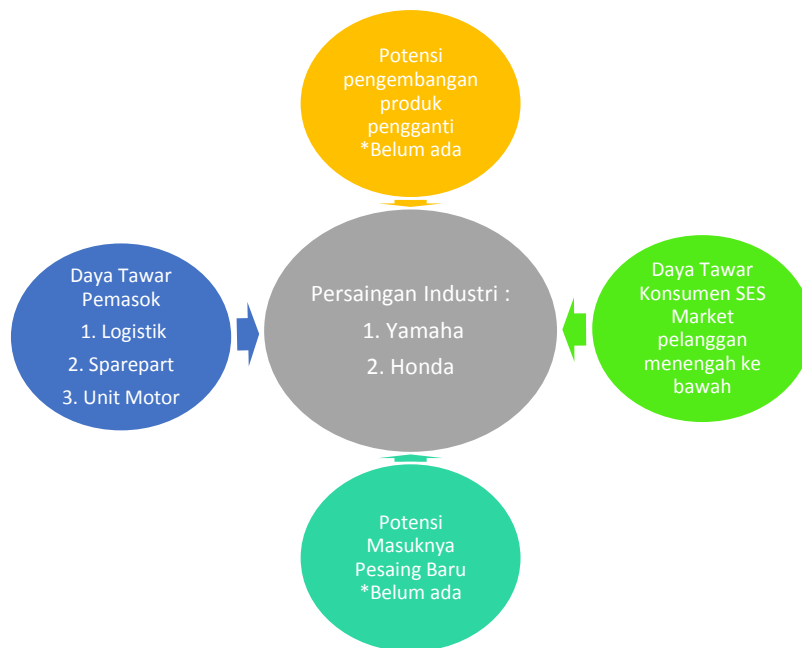
5. Perusahaan melakukan pengembangan produk sesuai dengan keinginan pasar.

Pengembangan produk yang sesuai dengan keinginan pasar merupakan syarat mutlak untuk suatu perusahaan dalam bersaing dipasar, dalam dunia persaingan pasar dewasa ini inovasi dan juga differensiasi servis maupun produk yang di unggulkan merupakan suatu strategi utama yang wajib dimiliki oleh Suzuki untuk meredam pesaing dan mendapatkan *captive market* yang lebih luas lagi. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan oleh (David, 2013) bahwa Strategi Diversifikasi (*Diversification Strategy*), yaitu untuk menambah produk-produk baru.

Strategi-strategi tersebut merupakan lima strategi yang dihasilkan oleh matriks SWOT dari strategi tersebut selanjutnya akan digunakan dalam pembobotan ANP untuk mendapatkan bobot tiap strategi sehingga dapat digunakan dalam pengambilan keputusan prioritas strategi manakah yang perlu didahulukan.

5.3 Analisis Porter

Hal-hal yang berpengaruh dalam analisis Porter adalah persaingan industry, potensi pengembangan produk baru, potensi masuknya pesaing baru, daya tawar *supplier* dan daya tarik konsumen. Analisis dari Porter dapat dilihat pada Gambar 5.1 Porter *five forces* model.



Gambar 5.1 Porter *five forces* model

Dilihat dari gambar tersebut maka analisa Porter yang dilakukan terhadap PT. SIS RO Jatim diketahui bahwa :

1. Persaingan Industri

Pesaing utama dalam industri adalah Yamaha dan Honda, yang selalu melakukan trobosan-trobosan terbaru ditiap produknya pada tiap segmen yang mereka tuju. Sesuai dengan apa yang disebutkan oleh (Porter, 2007) dimana hal ini difrensiasi produk yaitu keunikan yang dimiliki baik dalam bentuk fisik produk atau positioning produk yang membedakannya dari produk pesaing yang berada dalam industri yang sama.

2. Potensi masuknya pesaing baru

Seperti yang diketahui bahwa pesaing-pesaing baru untuk produk sepeda motor tidaklah besar karena sudah ada pabrikan-pabrikan motor yang sudah menjadi pemain di Indonesia selama puluhan tahun, adapun pesaing-pesaing baru merupakan pabrikan-pabrikan asal China yang mulai masuk namun hal ini tidak terlalup berdampak besar dikarenakan pangsa pasar di Indonesia lebih dari 90% masih dipegang oleh tiga pabrikan besar asal Jepang yaitu Suzuki, Honda, dan Yamaha. Hal ini seperti yang disebutkan (Porter, 2007) pada *five forces* modelnya bahwa skala skonomi (*sconomies of scale*) sangat berpengaruh dimana suatu produk yang dibuat dalam skala

besar memerlukan biaya yang cukup besar hal ini yang menyebabkan pesaing baru akan sulit untuk memasuki tiga pabrikan tersebut.

3. Potensi pengembangan produk pengganti

Belum ada pengembangan produk pengganti terhadap produk- produk Suzuki, hal ini dikarenakan varian dari sepeda motor di Indonesia yang terus berkembang dari tahun ke tahun. Suzuki dalam kurun waktu tiga tahun terakhir hanya meluncurkan lima produk baru jika dibandingkan dengan Yamaha dan Honda yang dalam kurun waktu tiga tahun tidak kurang dari sepuluh produk varian baru yang diluncurkan di tiap segmen pasarnya hal ini didukung oleh (Porter, 2007) yang mengatakan bahwa Persaingan terhadap produk dihasilkan perusahaan tidak hanya berasal dari perusahaan yang memproduksi produk yang sama sehingga menimbulkan persaingan langsung (*direct competition*), melainkan bisa juga berasal dari perusahaan yang memproduksi produk yang memiliki kesamaan fungsi dengan produk yang dihasilkan perusahaan. Produk seperti itu dinamakan produk substitusi (*substitute products*).

4. Daya Tawar Pemasok

Faktor-faktor yang mempengaruhi adalah diferensiasi input, biaya antara *supplier* dan perusahaan, adanya input pengganti, volume standar *supplier* dan pengaruh terhadap biaya dan diferensiasi. Pada penelitian ini diketahui bahwa perusahaan memiliki beberapa *supplier* yang mendukung berjalannya perusahaan. *Supplier* tersebut antara lain *supplier logistic*, *spare-part* dan juga produk itu sendiri Suzuki juga memiliki pemasok penting yang membantunya untuk meraih penjualan yaitu *leasing* Suzuki merupakan salah satu pabrikan motor yang memiliki *leasing* internal yaitu SFI (Suzuki Finance Indonesia) yang dapat membantunya untuk meraih keuntungan lebih dibanding pesaingnya. Dijelaskan oleh (Porter, 2007) bahwa Apabila perusahaan dapat memperoleh pasokan bahan baku dari beberapa pemasok maka kedudukan perusahaan relatif lebih kuat dibandingkan pemasok sehingga pemasok tidak akan memberikan ancaman berarti bagi perusahaan di *Five forces* Model. Tetapi apabila perusahaan

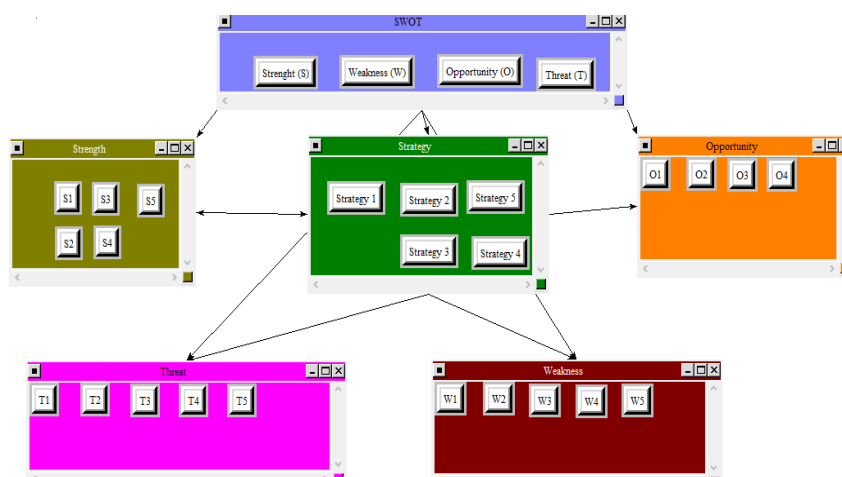
bergantung hanya kepada satu pemasok maka kedudukan pemasok menjadi kuat dan dapat menimbulkan ancaman bagi perusahaan.

5. Daya tarik konsumen

Daya Tarik konsumen dipengaruhi oleh daya beli dan kebutuhan masing-masing konsumen. Hal ini dapat diperhatikan dari harga yang ditawarkan oleh Suzuki di ketiga produk yaitu Satria, Nex, dan Titan yang memiliki harga relative lebih murah namun keinginan pelanggan selain harga yang terjangkau namun juga ada konsentrasi lebih dari keinginan pelanggan yaitu *prestige* barang yang dijual dan integrasi dengan produk substitusi yang lebih mengakibatkan daya tarik konsumen sangatlah tinggi. (Porter, 2007) menyebutkan bahwa ada dua hal yang menjadi penyebab utama tinggi rendahnya daya tarik konsumen, yakni *bargaining leverage* dan *price sensitivity*. Dalam *bargaining leverage* disebutkan bahwa *buyer concentration vs firm concentration* merupakan salah satu faktornya.

5.4 Model jaringan keterkaitan ANP

Berdasarkan hasil pengolahan SWOT pada matriks SWOT didapatkan model *network* keterkaitan pada metode ANP. Hubungan keterkaitan antar kriteria dapat dilihat pada Gambar 5.1



Gambar 5.2 Hubungan Keterkaitan

Pada Gambar 5.2 terlihat bahwa pada model ANP digunakan *cluster* dan *node*. *Cluster* menggambarkan variabel dan *node* menggambarkan kriteria. Gambar 5.2 juga menunjukkan bahwa pada pemilihan strategy pemasaran pada PT Suzuki Indomobil Sales terdapat keterkaitan yang terjadi pada beberapa kriteria SWOT. Keterkaitan lebih jelas dapat dilihat pada tabel 5.1

Tabel 5.1 Keterkaitan kriteria SWOT pada PT.Suzuki Indomobil Sales RO Jatim

Cluster	Node
Strenght	S1,S2,S3,S4,S5
Opportunity	O1,O2,O3,O4
Weakness	W1,W2,W3,W4,W5
Threats	T1,T2,T3,T4,T5
SWOT	S1,S2,S3,S4,S5 ; O1,O2,O3,O4 ; W1,W2,W3,W4,W5 ; T1,T2,T3,T4,T5
Strategy	Strategy 1, strategy 2, strategy 3, strategy 4

5.4.1 Analisa bobot prioritas kriteria evaluasi

Strategi yang didapatkan dari pengolahan data sebelumnya akan digunakan untuk pembobotan dengan menggunakan metode ANP. Berdasarkan pengolahan data ANP, didapatkan bobot masing-masing kriteria adalah sebagai berikut:

Tabel 5.2 Hasil Pembobotan dengan ANP

Node	Matriks Normalisasi	Matriks Limit
<i>Strategy 1</i>	0.14998	0.114935
<i>Strategy 2</i>	0.09338	0.071557
<i>Strategy 3</i>	0.24785	0.189934
<i>Strategy 4</i>	0.04044	0.030992
<i>Strategy 5</i>	0.46835	0.358907

Berdasarkan Tabel 5.2 dapat diketahui bahwa bobot prioritas tertinggi hingga terendah diperoleh oleh *Strategy 5, Strategy 3, Strategy 1, Strategy 2, Strategy 4*. Hal ini menunjukkan bahwa pemilihan strategi pemasaran berdasarkan prioritas dengan menggunakan metode ANP yang didapatkan berdasarkan pengolahan data menggunakan metode SWOT adalah sebagai berikut :

1. Perusahaan melakukan pengembangan produk sesuai dengan keinginan pasar (0.358907).
2. Perusahaan melakukan perluasan jaringan purna jual (0.189934).
3. Perusahaan meningkatkan kegiatan promosi (0.114935).
4. Perusahaan melakukan perluasan pasar (0.071557).
5. Perusahaan meningkatkan keunggulan, performa dan harga jual untuk meredam persaingan dengan kompetitor (0.030992).

Hasil di atas menunjukkan bahwa terdapat beberapa pola yang dapat diambil dalam strategi pemasaran dengan memperhatikan nilai pola yang terbesar. Pola tersebut adalah sebagai berikut:

1. Strategi pemasaran yang paling dapat dijadikan prioritas oleh PT. Suzuki Indomobil Sales adalah melakukan pengembangan produk dengan melihat segmentasi dan juga keinginan pasar, hal ini dapat dilakukan dengan memproduksi produk – produk varian baru yang beragam sehingga mampu menarik minat *new buyer* dan juga membuka peluang menarik pasar dengan segmentasi baru.
2. Strategi pemasaran dengan memperluas jaringan purna jual hingga ke plosok daerah dapat meningkatkan cakupan pasar yang selama ini tidak tercapai oleh Suzuki sebelumnya yang memungkinkan meningkatkan *market share* baru yang belum terjamah.
3. Strategi pemasaran yang berbasis pada program-program yang menarik bagi pasar (masyarakat) dengan tetap memperhatikan varian produk pesaing. Artinya, bahwa event atau promosi yang dilakukan harus diimplementasikan melalui program yang menarik bagi pasar pada setiap produk/varian dari Suzuki.

4. Peluang adanya pasar yang luas, harus didukung oleh kemudahan tempat servis maupun naungan kastemer yang tersedia, atau dealer – dealer resmi guna memberikan layanan kepada pengguna Suzuki.
5. Untuk meningkatkan keunggulan, peforma dan harga jual suzuki perlu melakukan pengembangan produk dan juga membuat program – program menarik dari sisi harga maupun dari segi bentuk layanan kepada kastemer agar dapat bersaing dengan kompetitor.

Paling tidak ada lima strategi yang menjadi startegi prioritas yang harus dikembangkan dalam rangka menaikkan tingkat penjualan Suzuki oleh PT Suzuki Indomobil Sales Regional Office Jawa Timur.

5.5 Analisis Sensitifitas

Dari lima strategi yang sudah didapatkan dilakukan analisis Sensitifitas dengan melakukan percobaan perubahan nilai bobot pada tiap node faktor yaitu *strength*, *weakness*, *opportunity*, dan *threats* untuk mengetahui seberapa besar nilai Sensitifitas dari tiap alternative strategi. Dalam hal ini dilakukan empat kali eksperimen dengan menggunakan *software*, dan ditiap eksperimen memiliki dilakukan perubahan dari 0.0 hingga 1.0, dari data yang sudah diolah dapat dilihat perubahan tingkat Sensitifitas dari suatu alternative strategi tersebut, hal ini dapat dilihat pada Tabel 5.3 Analisis Sensitifitas:

Tabel 5.3 Analisis Sensitifitas

Strategi pilihan	EKSPERIMEN							
	S (0.0)	S(1.0)	W(0.0)	W(1.0)	O(0.0)	O(1.0)	T(0.0)	T(1.0)
Alt-1	0,032	0,383	0,192	0,011	0,110	0,116	0,0133	0.007
Alt-2	0,351	0,044	0,253	0,316	0.172	0.647	0,336	0.018
Alt-3	0,146	0,018	0,080	0,163	0.090	0.205	0,140	0.008
Alt-4	0,035	0,499	0,242	0,014	0.180	0.009	0,134	0.171
Alt-5	0,437	0,055	0,233	0,495	0.448	0.023	0,257	0.796

Pada Tabel 5.4 ditunjukkan bahwa pada tiap alternatif yang memiliki Sensitifitas paling tinggi adalah alternatif dari strategi lima, hal ini dapat dilihat

bahwa perubahan di tiap alternatif ketika dilakukan uji analisis Sensitifitas di tiap faktor pada SWOT melakukan perubahan. Hal ini menunjukkan bahwa strategi lima memiliki nilai sensitifitas yang cukup tinggi dimana perusahaan perlu menjaga faktor-faktor yang mempengaruhi keterkaitanya dengan strategi lima yang cukup sensitif akan adanya perubahan.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, analisis dan pembahasannya di bab sebelumnya, penelitian ini mengajukan beberapa kesimpulan:

1. Terdapat beberapa kekuatan (Strenght), kelemahan (Weakness), peluang (Oportunity) dan Ancaman (Threats) PT Suzuki Indomobil Sales Regional Office Jawa Timur yang menonjol adalah sebagai berikut:
 - a. Kekuatan terdiri dari: Produk dari Suzuki dikenal memiliki kehandalan dan kenyamanan bagi penggunaanya, Suzuki memiliki produk unggulan (Satria Fu), Memiliki kuantitasdan kualitas SDM bagian teknisi dan operasional yang handal, Suzuki merupakan merek ternama yang cukup dikenal di masyarakat (Brand Awareness), Sering melakukan event Racing yang meningkatkan image produk Suzuki yang sporty.
 - b. Kelemahan terdiri dari: Produk dari Suzuki dikenal memiliki nilai jual kembali yang rendah, Harga sparepart yang cukup mahal, Kurangnya tenaga sales yang mampu mencakup pasar – pasar pinggir kota, Promosi Suzuki yang kurang gencar dan tidak menyeluruh ke semua segmen pasar, Jumlah dealerdengan 3S (Sales, Sparepart, Service) yang tidak merata di setiap daerah menyulitkan pengguna Suzuki untuk melakukan servis.
 - c. Peluang terdiri dari: Suzuki memiliki harga yang bersaing dengan pesaingnya, Kondisi permintaan pasar yang masih cukup luas dan tinggi untuk penjualan kendaraan roda dua, Adanya sarana perkereditan yang ditawarkan oleh leasing yang berkualitas dan terpercaya, Perkembangan teknologi otomotif yang berkembang dengan pesat.
 - d. Ancaman terdiri dari: Banyaknya varian baru yang ditawarkan oleh merek pesaing, Merek pesaing dapat memberikan program khusus yang lebih menarik bagi pembelinya, Standarisasi konsumen yang semakin tinggi terhadap kualitas produk, Kebijakan peraturan BI terhadap

kenaikan DP 25%, Banyaknya dealer pesaing yang tersebar hingga pelosok daerah.

2. Hasil perhitungan IFE adalah 2.998 dan EFE adalah 3.44 sehingga perusahaan berada pada kuadran II pada IE Matriks hal ini menunjukkan bahwa perusahaan dalam keadaan tumbuh berkembang, adapun solusi untuk perusahaan ini adalah penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, integrasi kebelakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal.
3. Diketahui dengan menggunakan metode tambahan yaitu metode Porter dalam melihat situasi dan kondisi dari Suzuki pada
4. Pembobotan dengan menggunakan metode ANP menunjukkan bahwa strategi yang sesuai dengan perusahaan adalah strategi dimana Perusahaan melakukan pengembangan produk sesuai dengan keinginan pasar dengan nilai hasil pengolahan ANP sebesar (0.358907) dan di ikuti strategi lainnya yaitu Perusahaan melakukan perluasan jaringan purna jual (0.189934), Perusahaan meningkatkan kegiatan promosi (0.114935), Perusahaan melakukan perluasan pasar (0.071557), Perusahaan meningkatkan keunggulan, performa dan harga jual untuk meredam persaingan dengan kompetitor (0.030992).
5. Setelah dilakukan analisis sensitivitas didapatkan bahwa strategi Perusahaan meningkatkan keunggulan, performa dan harga jual untuk meredam persaingan dengan kompetitor (Strategi 5) adalah strategi yang paling sensitive terhadap perubahan di tiap factor SWOT yang menghasilkan nilai perubahan terbesar ketika dilakukan pengolahan sensitivitas.

6.2 Saran

Berdasarkan beberapa simpulan tersebut, maka diajukan beberapa saran sebagai berikut:

1. Perlunya program penambahan jaringan distribusi berupa dealer di internal PT Suzuki Indomobil Sales Regional Office Jawa Timur, khususnya di bagian aftersales. Ini mengingat pentingnya strategi pemasaran yang akan dilakukan berbasis pada hal tersebut.

2. Perlunya pengembangan produk yang sesuai dengan keinginan pasar untuk menambah varian agar dapat memperluas cakupan pasar yang ada.
3. Peneliti berharap pada penelitian selanjutnya dapat dimasukan fenomena dari balap motor paling bergengsi di dunia yaitu MotoGP dapat mempengaruhi kondisi dari pasar mengenai penjualan produk-produk pabrikan motor yang mengikuti ajang tersebut.

~HALAMAN INI SENGAN DI KOSONGKAN~

LAMPIRAN 1

Pembobotan Alternatif PT Suzuki Indomobil Sales RO Jatim

Kuisisioner ini bertujuan untuk mengetahui bobot tiap-tiap kriteria dalam faktor SWOT pada PT Suzuki RO Jatim. Sebelumnya peneliti mengucapkan terima kasih atas kesediaan waktunya dengan harapan bahwa hasil penelitian dapat bermanfaat bagi perusahaan.

Nama :

Jabatan :

Tanggal :

Keterangan skala angka :

1 = sama pentingnya dengan

3 = sedikit lebih penting dibandingkan dengan

5 = lebih penting dibandingkan dengan

7 = sangat penting dibandingkan dengan

9 = mutlak sangat dibandingkan dengan

2,4,6,8 = Nilai tengah (Diberikan bila terdapat keraguan penilaian dua penilaian yang berdekatan)

Contoh : Misal Anda menganggap pengaruh A1 ; Strategi 1 terhadap Faktor *Strength* 1 **cukup penting** dibandingkan dengan kriteria S1.

Maka A1 diberi 5 untuk baris pada perspektif S1.

A1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	S1
----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

Contoh : Bila Anda menganggap kriteria A2 terhadap Strategi 2 sangat penting dibandingkan kriteria S2.

Maka diberikan nilai 7 untuk baris pada perspektif S2.

A2	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	S2
----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

KUISIONER ANP

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari Strategi Pengembangan Produk Sepeda Motor baru berdasarkan keinginan pasar (A1) dengan Mengefektifkan segmentasi pasar berdasarkan pertumbuhan pasar motor nasional dengan peningkatan promosi (A2).

A1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A2
----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari Strategi Pengembangan Produk Sepeda Motor baru berdasarkan keinginan pasar (A1) dengan Perluasan Jaringan Purna Jual (A3)?

A1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A3
----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari Strategi Pengembangan Produk Sepeda Motor baru berdasarkan keinginan pasar (A1) dengan Peningkatan keunggulan teknologi peforma dan harga jual dalam meredam pesaing (A4)?

A1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A4
----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari Strategi Pengembangan Produk Sepeda Motor baru berdasarkan keinginan pasar (A1) dengan Perluasan pasar dengan pengembangan produk baru (A5)?

A1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A5
----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari Strategi Mengefektifkan segmentasi pasar berdasarkan pertumbuhan pasar motor nasional dengan peningkatan promosi (A2) dengan. Perluasan Jaringan Purna Jual (A3)?

A2	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A3
----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari Strategi Mengefektifkan segmentasi pasar berdasarkan pertumbuhan pasar motor nasional dengan peningkatan promosi (A2) dengan peningkatan keunggulan teknologi peforma dan harga jual dalam meredam pesaing (A4)?

A2	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A4
----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari Strategi Mengefektifkan segmentasi pasar berdasarkan pertumbuhan pasar motor nasional dengan peningkatan promosi (A2) dengan perluasan pasar dengan pengembangan produk baru (A5)?

A2	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A5
----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari Strategi Perluasan Jaringan Purna Jual (A3) dengan peningkatan keunggulan teknologi performa dan harga jual dalam meredam pesaing (A4)?

A3	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A4
----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari Strategi Perluasan Jaringan Purna Jual (A3) dengan perluasan pasar dengan pengembangan produk baru (A5)?

A3	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A5
----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari Strategi peningkatan keunggulan teknologi performa dan harga jual dalam meredam pesaing (A4) dengan perluasan pasar dengan pengembangan produk baru (A5)?

A4	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A5
----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari Strategi Pengembangan Produk Sepeda Motor baru berdasarkan keinginan pasar (A1) dengan Faktor *Strength* dan *Opportunity* (S1,S2,S3,O4) dari PT Suzuki Indomobil Sales ?

A1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	S1
A1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	S2
A1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	S3
A1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	O4

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari Strategi Mengefektifkan segmentasi pasar berdasarkan pertumbuhan pasar motor nasional dengan peningkatan promosi (A2) dengan Faktor *Weakness* dan *Opportunity* (W3,W4,O2,O4) dari PT Suzuki Indomobil Sales ?

A2	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	W3
A2	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	W4
A2	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	O2
A2	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	O4

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari Strategi Perluasan Jaringan Purna Jual (A3) dengan Faktor *Strength* dan *Opportunity* (W1,O1,O3) dari PT Suzuki Indomobil Sales ?

A3	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	W1
A3	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	O1
A3	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	O3

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari Strategi peningkatan keunggulan teknologi peforma dan harga jual dalam meredam pesaing (A4) dengan Faktor *Strength* dan *Threats* (S1,S2,T3,T2) dari PT Suzuki Indomobil Sales ?

A4	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	S1
A4	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	S2
A4	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	T3
A4	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	T2

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari Strategi perluasan pasar dengan pengembangan produk baru (A5) dengan Faktor *Weakness* dan *Threats* (T1,T2,T4,T5, W5) dari PT Suzuki Indomobil Sales ?

A5	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	T1
A5	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	T2
A5	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	T4
A5	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	T5
A5	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	W5

LAMPIRAN 2

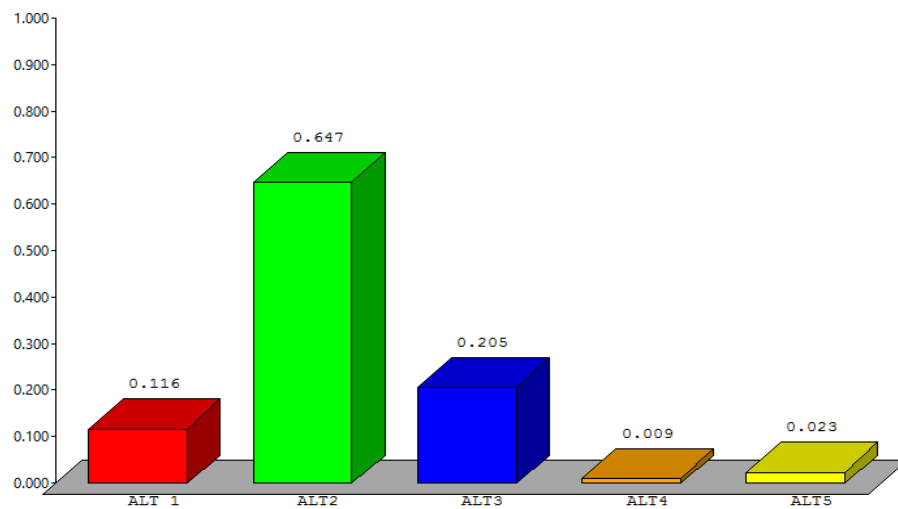
Prioritas Analytical Network Process

Name	Normalized By Cluster	Limiting	Name
O1	0.23111	0.017458	O1
O2	0.49911	0.037702	O2
O3	0.03302	0.002494	O3
O4	0.23677	0.017885	O4
Strategy 1	0.14998	0.114935	Strategy 1
Strategy 2	0.09338	0.071557	Strategy 2
Strategy 3	0.24785	0.189934	Strategy 3
Strategy 4	0.04044	0.030992	Strategy 4
Strategy 5	0.46835	0.358907	Strategy 5
S1	0.22411	0.004535	S1
S2	0.15981	0.003234	S2
S3	0.46981	0.009507	S3
S4	0.03855	0.000780	S4
S5	0.10773	0.002180	S5

LAMPIRAN 3

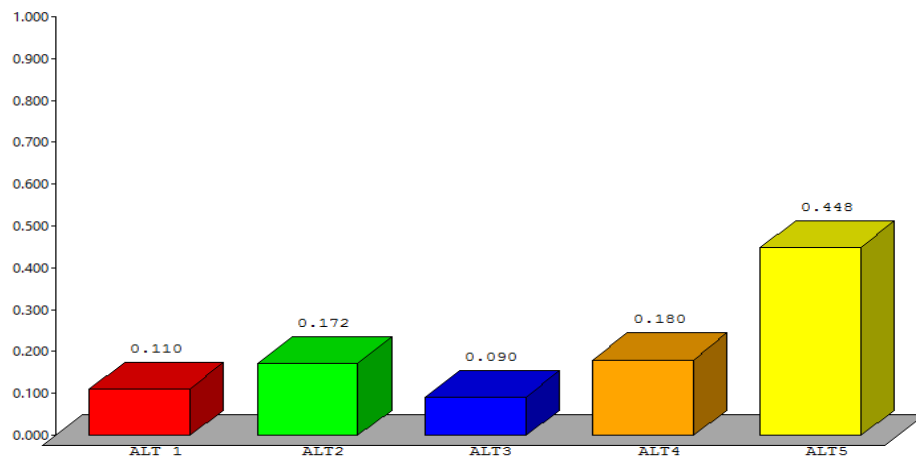
ANALISIS SENSITIVITAS

Node for sensitivity:	<input type="text" value="O"/>		
Plot	<input type="text" value="Barchart"/>	<input type="text" value="Piechart"/>	<input type="text" value="Horz Barchart"/>
Parameter			



Parameter 1.0 untuk (Opportunity)

Node for sensitivity:	<input type="text" value="O"/>		
Plot	<input type="text" value="Barchart"/>	<input type="text" value="Piechart"/>	<input type="text" value="Horz Barchart"/>
Parameter			

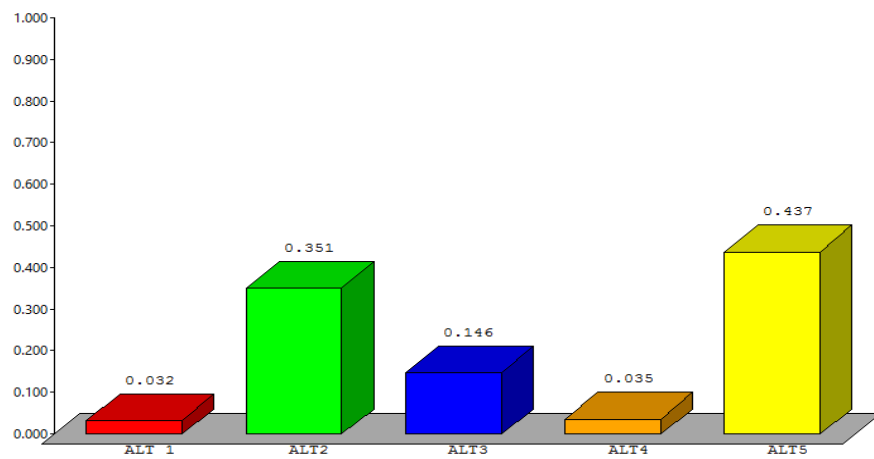


Parameter 0.0 untuk (Opportunity)

Node for sensitivity: S

Plot: Barchart | Piechart | Horz Barchart

Parameter
0.000

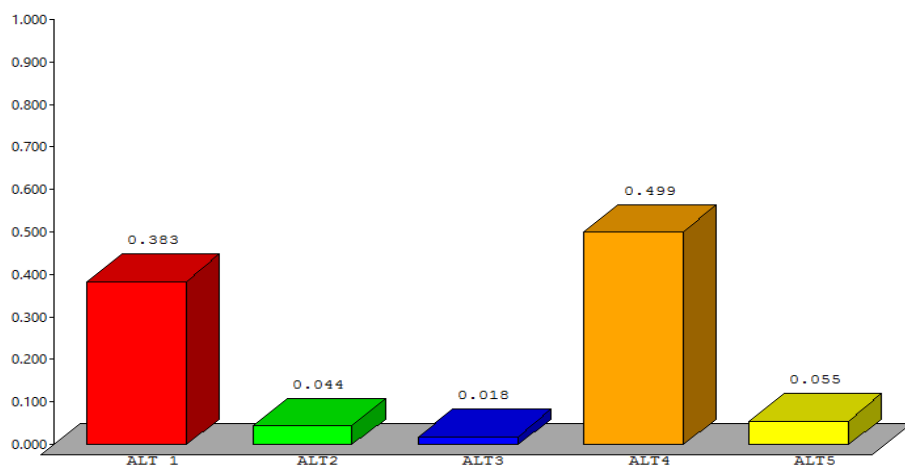


Parameter 0,0 untuk (Strength)

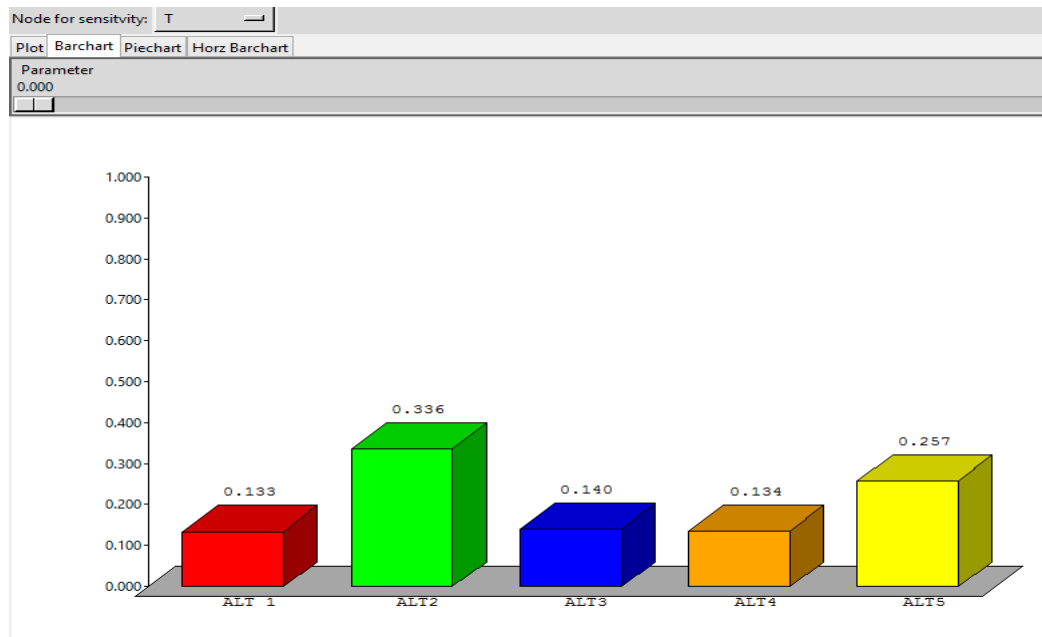
Node for sensitivity: S

Plot: Barchart | Piechart | Horz Barchart

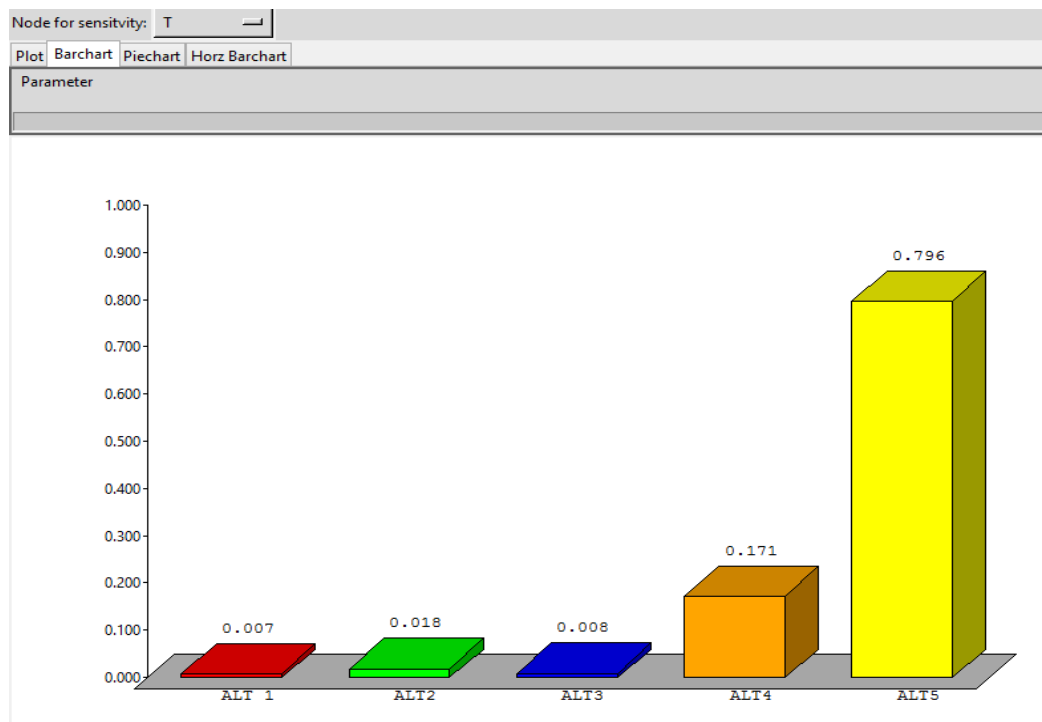
Parameter



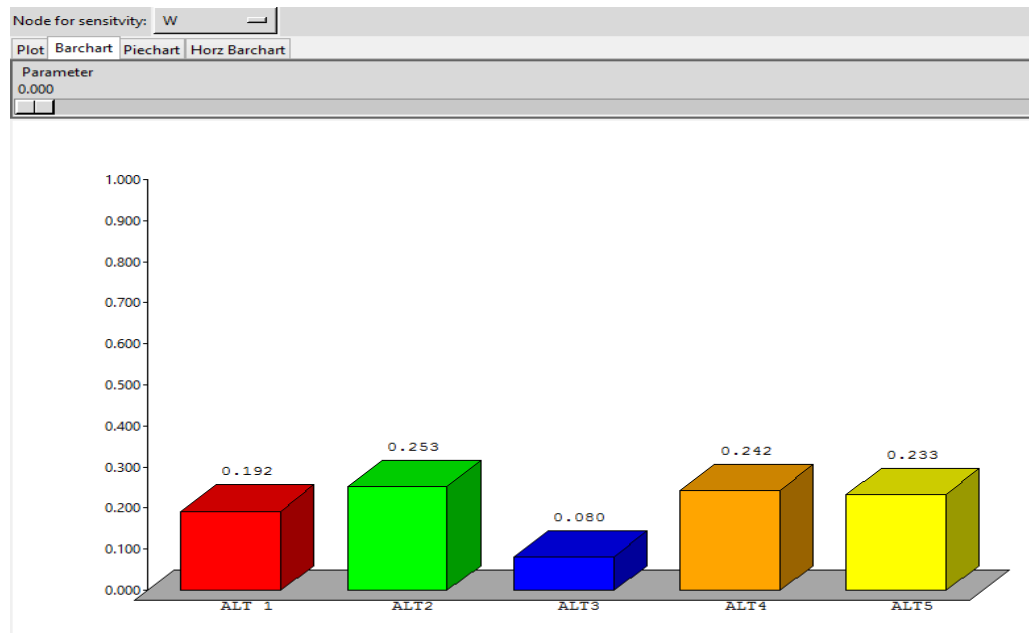
Parameter 1,0 untuk (Strength)



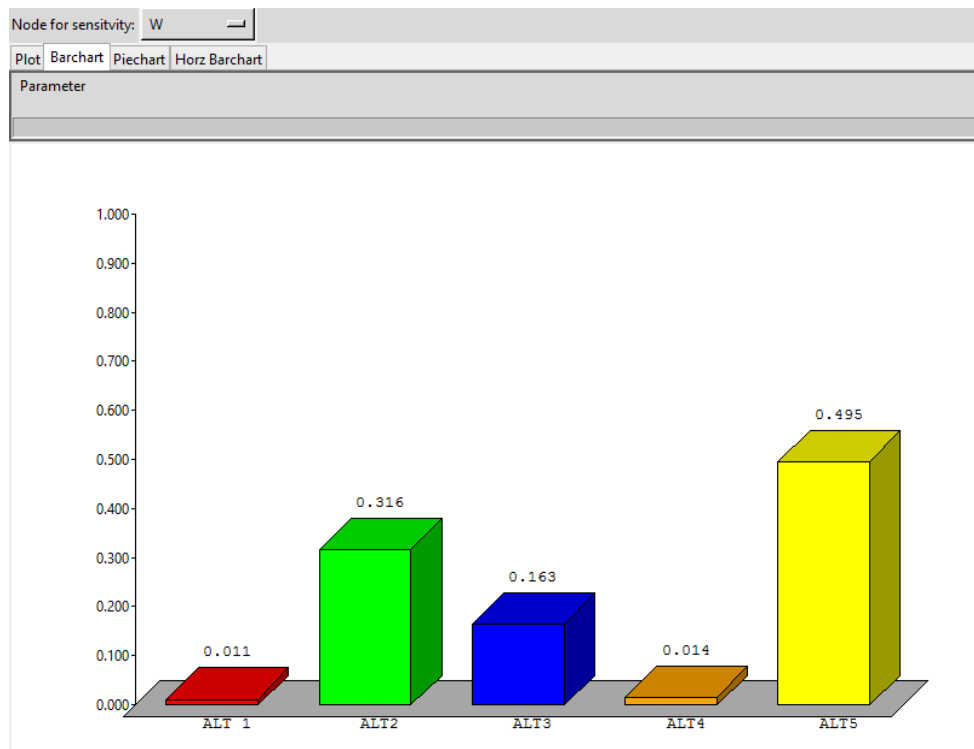
Parameter 0,0 untuk (Threats)



Parameter 1,0 untuk (Threats)



Parameter 0,0 untuk (Weakness)



Parameter 1,0 untuk (Weakness)

LAMPIRAN . UNWEIGHTED SUPER MATRIX

[illegible]

LAMPIRAN . WEIGHTED SUPER MATRIX

[illegible]

LAMPIRAN . LIMIT SUPER MATRIX

LAMPIRAN PRIORITIES ANP

Here are the priorities.

Icon	Name		Normalized by Cluster	Limiting
No Icon	ALT 1		0.11134	0.026285
No Icon	ALT2		0.28118	0.066379
No Icon	ALT3		0.11677	0.027567
No Icon	ALT4		0.14042	0.033149
No Icon	ALT5		0.35029	0.082696
No Icon	O		0.13486	0.051511
No Icon	S		0.33257	0.127029
No Icon	T		0.10118	0.038647
No Icon	W		0.43139	0.164776
No Icon	GOAL		0.00000	0.000000
No Icon	O1		0.08119	0.004182
No Icon	O2		0.20522	0.010571
No Icon	O3		0.13026	0.006710
No Icon	O4		0.58333	0.030048
No Icon	S1		0.08171	0.010379
No Icon	S2		0.22536	0.028627
No Icon	S3		0.06077	0.007719
No Icon	S4		0.42806	0.054376
No Icon	S5		0.20410	0.025927
No Icon	T1		0.09783	0.003781
No Icon	T2		0.14751	0.005701
No Icon	T3		0.06270	0.002423
No Icon	T4		0.25202	0.009740
No Icon	T5		0.43993	0.017002
No Icon	W1		0.10120	0.016675
No Icon	W2		0.39801	0.065583
No Icon	W3		0.03998	0.006588
No Icon	W4		0.15283	0.025182
No Icon	W5		0.30798	0.050748

DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, D.A. (1998). "Developing Business Strategic". Fourth Edition. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Akdon 2007. *Strategic Management For Educational Management* (manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan). Bandung : Alfabeta.
- Ascarya, dan Diana Yumanita, (2005) *Bank Syariah: Gambaran Umum, Seri Kebanksentralan Nomor 14*, Bank Indonesia Pusat Pendidikan dan Studi Kebanksentralan, Jakarta.
- Aziz, Iwan J., (2003). *Analytic Network Process With Feedback Influence : A New Approach to Impact Study*. Paper Prepared for a seminar organized by Departement of Urban and Regional Planning, University of Illinois at Urbana-Champaign, in conjunction with the Investiture Ceremony for Professor John Kim, November 18th, 2003.
- Basu Swastha. (2000). *Pengantar Bisnis Modern, Pengantar Ekonomi Perusahaan Modern*, Jakarta : Liberty.
- Boyd, Harper W,dkk. (2000).Manajemen Pemasaran, Edisi Kedua, Erlangga, Jakarta
- Belton, V. Dan T.J. Stewart.(2002). *Multiple Criteria Decision Analysis : An Integrated Approach*. Kluwer Academic Publishers.
- Ciptomulyono, U. dan D.Rakhmawati. (2008).“Pengembangan Model MCDM-Analytical Network Process (ANP) dan Life Cycle Assesstment (LCA) Untuk Pengembangan Green Supply Chain Management Product Plastic Tube”. *Jurnal Ilmiah Teknik Industri (Terakreditasi)* Vol. 9, No. 1.
- Ciptomulyono, U. (2005), " *Model MCDM-Compromise Programming Untuk Optimasi Perencanaan Industri Otomatif Yang Berbasis Pada Environmentally Conscious Manufacturing (ECM)* ", Hibah Penelitian PPJ-TI-FTI, 2004/5.
- Ciptomulyono, U.(2000), "*Un Modèle d'Aide à la Sélection des Projets: L'Integration de la Procédure Analyse Hierarchique (AHP) et la Programmation Mathématique à Objectif Multiple*" (Doctor's thesis in Université Aix-III Marseille, France, March 2000).
- Ciptomulyono, U. (2010), " *Paradigma Pengambilan Keputusan Multikriteria Dalam Perspektif Proyek dan Industri Yang Berwawasan Lingkungan* ", Pidato-Pengukuhan-20 Januari 2010-Pengukuhan Guru Besar-ITS.

- Cravens, D.W., 1996. Pemasaran Strategis, Edisi 4. PT. Penerbit Erlangga, Jakarta.
- David, Meredith E., David, Forest R., David Fred. R., 2009., *The Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) Applied to A Retail Computer Store, The Coastal Business Journal Spring*, Vol. 8 No.1.
- David, Fred R., 2013., *Strategic Management Concept & Cases, Eighth Edition.*, Prentice Hall International, Inc.
- David, Fred R., (2009). Manajemen Strategis. Edisi Dua Belas, Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Dess, G.G. and G.T. Lumpkin. (2003). *Strategic management: Creating competitive advantages*. McGraw-Hill Higher Education.
- Fandy Tjiptono (2008). Service Management Mewujudkan Layanan Prima penerbit C. V ANDI OFFSET edisi II Yogyakarta.
- Gencer, C., Gurnipar, D., (2006), *Analytic Network Process in Supplier Selection: A Case Study in An Electronic Firm*, Journal of Applied Mathematical Modeling, 31, 2475-2486.
- Gencer, C. dan Gurnipar, D., (2007), "Analytic network process in supplier selection: A case study in an electronic firm," Applied Mathematical Modelling, Vol. 31, hal. 2475–2486.
- Hwang, C.L. dan Yoon, K. 1981. *Multiple Attribute Decision Making: Methods and Applications*. Springer Verlag: Berlin.
- Kartajaya, Hermawan. 2004. Hermawan Kartajaya *on Positioning*. Jakarta. Mizan
- Kotler, Phillip. 2001. Manajemen Pemasaran di Indonesia. Buku Kedua Jakarta: Salemba Empat.
- Kotler, Phillip dan Gary Armstrong. 2008. Prinsip-prinsip Pemasaran. Edisi 12 Jilid 1. Jakarta : Erlangga
- Kotler, Philip dan Kevin Lane Keller. 2009. Manajemen Pemasaran. Edisi 12 Jilid 1. Jakarta: PT. Indeks

- Maystre, L.Y, Pictet, J. dan Simos, J.(1994). *Méthodes multicritères ELECTRE: Description, conseils pratiques et cas à la gestion environnementale*. Presses Polytechniques et Universitaire Romandes, Lausanne.
- Ma'ruf, B., 2007. A Systematic Approach to Strategy Formulation for MediumSized Shipyard. *Journal Manajemen Teknologi*, Vol.6, No. 2, 2007, pp. 169-178.
- Ma'ruf, B, 2005. Modul Ajar MMT ITS, Manajemen Strategik, ITS, Surabaya
- Michael E Porter, 2000, Strategi Bersaing, Teknik Menganalisis Industri dan pesaing, Terjemahan, Agus Maulana, Liberty, Yogyakarta.
- Michael E. Porter. 2007. Strategi Bersaing (competitive strategy). Tangerang : Kharisma Publishing Group.
- Michael E. Porter. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The FreePress, New York.
- Rangkuti, Freddy. (2010). Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Rangkuti, Freddy. (2011). SWOT Balanced Scorecard. Jakarta. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Saaty, T. L. 1990. *The Analytical hierarchical Process*. McGraw Hill: New York
- Saaty, T. L. 2005.*Theory an applications of the analytic network process:decision making with benefits,opportunities, costs, and risks*.Pittsburgh, PA:RWS Publications.
- Suryadi, K, dan Ramdhani, A. (1998). *Sistem Pendukung Keputusan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.

~HALAMAN INI SENGAN DI KOSONGKAN~

BIODATA PENULIS



Penulis dilahirkan di Bandung, 21 Februari 1990, merupakan anak ketiga dari pasangan Bapak Munadi dan Ibu Dewie Tri Widjayati. Penulis telah menempuh pendidikan formal SDN Margorejo I Surabaya, SLTP Negeri 39 Surabaya dan SMAN 17 Surabaya. Pada Tahun 2007, penulis diterima di Jurusan Teknik Industri di Institut Teknologi Telkom, Bandung. Setelah menyelesaikan studi di Jurusan Teknik Industri di Institut Teknologi Telkom, Bandung pada tahun 2012. Pada tahun 2013 penulis melanjutkan jenjang strata 2 (S2) di program studi Manajemen Industri MMT ITS dan berhasil menyelesaikan studi tahun 2015.

Email : *kingsosa90@gmail.com*